

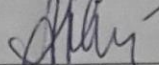
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

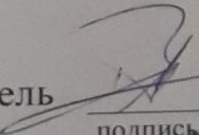
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»
в сфере услуг, в том числе торговле

«Механизм стратегических изменений на основе нового
стратегического лидерства»

на материалах ООО «Модуль»


Научный
руководитель


подпись, дата

14.06.16
доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Т.А. Клименкова
инициалы, фамилия

Выпускник

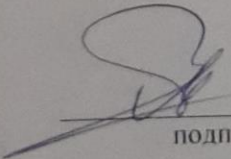

подпись, дата

14.06.16 451205081
номер зачетной книжки

МО-12-3
номер группы

Н.И. Шимохина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

14.06.16
Т.А. Клименкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Механизм стратегических изменений на основе нового стратегического лидерства», на материалах ООО «Модуль» содержит 88 страницы текстового документа, 12 приложений, 55 использованных источников, 12 рисунков, 15 таблицы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ, МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОСНОВЕ НОВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА, МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ООО «МОДУЛЬ», РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ООО «МОДУЛЬ».

Объект – торговое предприятие ООО «Модуль».

Предмет – Механизм стратегических изменений на основе нового стратегического лидерства.

Цель – Разработка рекомендаций по совершенствованию механизма стратегических изменений на основе нового стратегического лидерства ООО «Модуль».

Вследствие изучения существующего механизма стратегических изменений, а так же управленческих способностей ООО «Модуль» были выявлены тенденции и проблемы этой системы, на основании полученных результатов исследований сформулированы рекомендации по совершенствованию механизма стратегических изменений на основе нового стратегического лидерства.

Задачи по совершенствованию системы управления рисками в ООО «Модуль» выражались в разработке рекомендаций по расширению и изменению стратегических позиций (развитие рынка) ООО «Модуль», а так же по изменению управленческих способностей.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы стратегического управления	5
1.1 Основные элементы механизма стратегических изменений	5
1.2 Методы стратегического анализа и оценки стратегического лидерства	20
Заключение	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
Приложения.....	88

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

Необходимость стратегического планирования, также как и оценка роли высшего руководства в современных предприятиях необходима практически повсеместно.

В середине двадцатого века, большинство промышленных предприятий в Америке столкнулись с повсеместной стагнацией спроса, и беспомощностью основных приемов теории менеджмента для изменения данной ситуации. Большинство компаний убедились в необходимости стратегического планирования. Но при применении стратегического планирования, возникает ряд трудностей, в частности при практическом применении, зачастую проблематично реализовать полученные выводы для конкретной компании. В процессе установления стратегической дисциплины, основанной на строгом планировании внутри компании, неизбежно происходит «сопротивление планированию, своего рода организационная инертность, которая противодействует воплощению планов в жизнь, сопротивляется им, как организм борется с инородными телами»[15].

И прежде всего, был сделан вывод о необходимости участия в разработке стратегических планов высшего руководства фирмы: стратегическое планирование будет работать, если оно исходит от первых руководителей, если заслужит внимание и поддержку всех должностных лиц. Таким образом, выбранная тема выпускной квалификационной работы является актуальной на сегодняшний день.

Целью работы является разработка рекомендаций совершенствованию механизма стратегических изменений на основе нового стратегического лидерства.

Следовательно, предметом изучения в выпускной квалификационной работе служат управленческие способности транспортно-экспедиторской компании, а объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью (ООО) предприятие «Модуль».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить

следующие задачи:

- изучить основы стратегического управления, в том числе механизм стратегических изменений и методы анализа стратегического лидерства: понятие, особенности системы стратегического управления, современные проблемы и методы исследования;

- провести мониторинг организационной среды предприятия ООО «Модуль»;

- оценить существующую систему стратегического управления предприятия ООО «Модуль»;

- разработать предложения и рекомендации по формированию стратегического лидерства «Модуль»;

- оценить эффективное управление стратегическими изменениями

Предметом защиты в работе являются рекомендации по совершенствованию механизма стратегических изменений на основе нового стратегического лидерства.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 88 страницы. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 12 рисунками; 15 таблицами, 12 приложениями. Список использованных источников в работе включает в себя 55 наименования.

1 Теоретические основы стратегического управления

1.1 Основные элементы механизма стратегических изменений

Понятие стратегия очень многогранно, в определениях выделяются его различные аспекты. То же самое можно сказать о лидерстве. Пока не приходится свидетельствовать о существовании единого, общепризнанного, универсального определения стратегии. Каждый исследователь выбирает или дает то определение, которое наиболее удачно, на его взгляд, выделяет наиболее значимые в изучаемом контексте стороны. Однозначная трактовка лидерства так же невозможна, так как данное понятие широко используется не только в менеджменте, но и в психологии. Для того, чтобы разобраться в заявленной теме, нужно изучить теоретические основы. Для начала дадим основные понятия стратегий и стратегического менеджмента.

Стратегия менеджмента – это направление развития организации (фирмы, предприятия и пр.) в соответствии с поставленной целью, тактика – пути и этапы движения в рамках этого направления.

Стратегия менеджмента проявляется не только в программах развития фирмы, но и в особом качестве функций управления и управленческих решений, персонала управления и организации управления.

Стратегия менеджмента находит свое реальное воплощение в программе развития, цели и миссии, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений.

Под стратегией можно понимать совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью. Стратегия - это своеобразный «коридор» использования различных тактик. [28]

Томпсон в своем учебнике стратегический менеджмент дает следующее определение: Стратегия компании - это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию

усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Другими словами, стратегия компании - комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. [46]

По мнению Короткова стратегия является одной из важнейших характеристик управления. Если управление строится на добротной стратегии и с учетом ее основных положений, такое управление называют стратегическим управлением.

Стратегия существует в той или иной мере в любом управлении. Поэтому и можно рассматривать стратегию как общую или как специфическую характеристику управления. Для стратегического менеджмента – это главная характеристика. [16] Определения разных авторов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к понятию стратегия

Автор	Определение
А. Чандлер[54]	Это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей
И. Ансофф[16]	Набор правил для принятия решений
Г. Минцберг[30]	Набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Единство «5P»

Создавая стратегию, менеджмент должен ответить еще на один чрезвычайно важный вопрос: как достичь поставленных целей, учитывая положение и перспективы организации. Цели – это "место назначения", а стратегия — средство его достижения. [46]

Удачная стратегия и ее умелая реализация - самые верные признаки качественного управления. Гениальная стратегия, не подкрепленная

организационными средствами для ее достойного внедрения, ничего не дает, потому что сводит на нет любые удачные возможности, не обеспечивает надлежащий уровень удовлетворения клиентов и высокую производительность. Блестящая реализация посредственной стратегии так же не дает нужного результата. Необходимо, во-первых, создать первоклассную стратегию и, во-вторых, адекватно ее реализовать. Это главная задача менеджмента и лучшая проверка его возможностей. [46]

В современных условиях ни одна солидная организация не может развиваться без стратегических ориентиров или планов. Стратегия требует тщательной разработки. Ключевыми моментами в разработке стратегии являются следующие.

1. Анализ внешней среды, ее состояния и тенденций развития. Здесь основное внимание уделяется поведению потребителей и конкурентов, спроса на продукцию и услуги, социальную и политическую обстановку, связи с поставщиками и посредниками, сильные и слабые позиции организации во внешней среде, определение конкурентных преимуществ.

2. Анализ внутренней обстановки, ресурсов и возможностей их использования, изменения структуры, их распределения, размещения и концентрации.

3. Разработка и формулирование цели и миссии организации.

4. Выбор стратегии достижения цели при опоре на миссию и использовании преимуществ.

5. Определение приоритетов, ориентиров, ограничений, этапов развития организации, ее движения к цели.

6. Оценка критических факторов успеха, возможных рисков, допустимых и недопустимых отклонений.

7. Формирование стратегического плана в виде последовательно решаемых задач, поэтапных результатов и достижений.

Таким образом мы приблизились к пониманию стратегического менеджмента или же стратегического управление. Термин «стратегическое

управление» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Разные авторы, дают различные определения данного понятия, например, Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».[55] По Хиггенсу, «стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»[47], Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»[35] .

В свою очередь, механизм управления предоставляет возможность выбора средств воздействия и их коррекции по факторам эффективности управления и конкретным ситуациям положения и развития фирмы.

Таким образом, есть все основания утверждать, что в управлении помимо системы и процесса управления существует понятие механизма управления, которое отражает очень важные, реально существующие явления, признаки и факты управления. [28]

Отметим, что механизм управления является частью общей системы управления, которая включает в себя : цель, задачи, принципы, функции, методы.

По - разному возможно иллюстрировать механизм стратегического управления компанией. Рассмотрим вариант предложенный Долятовским В.А. [24]

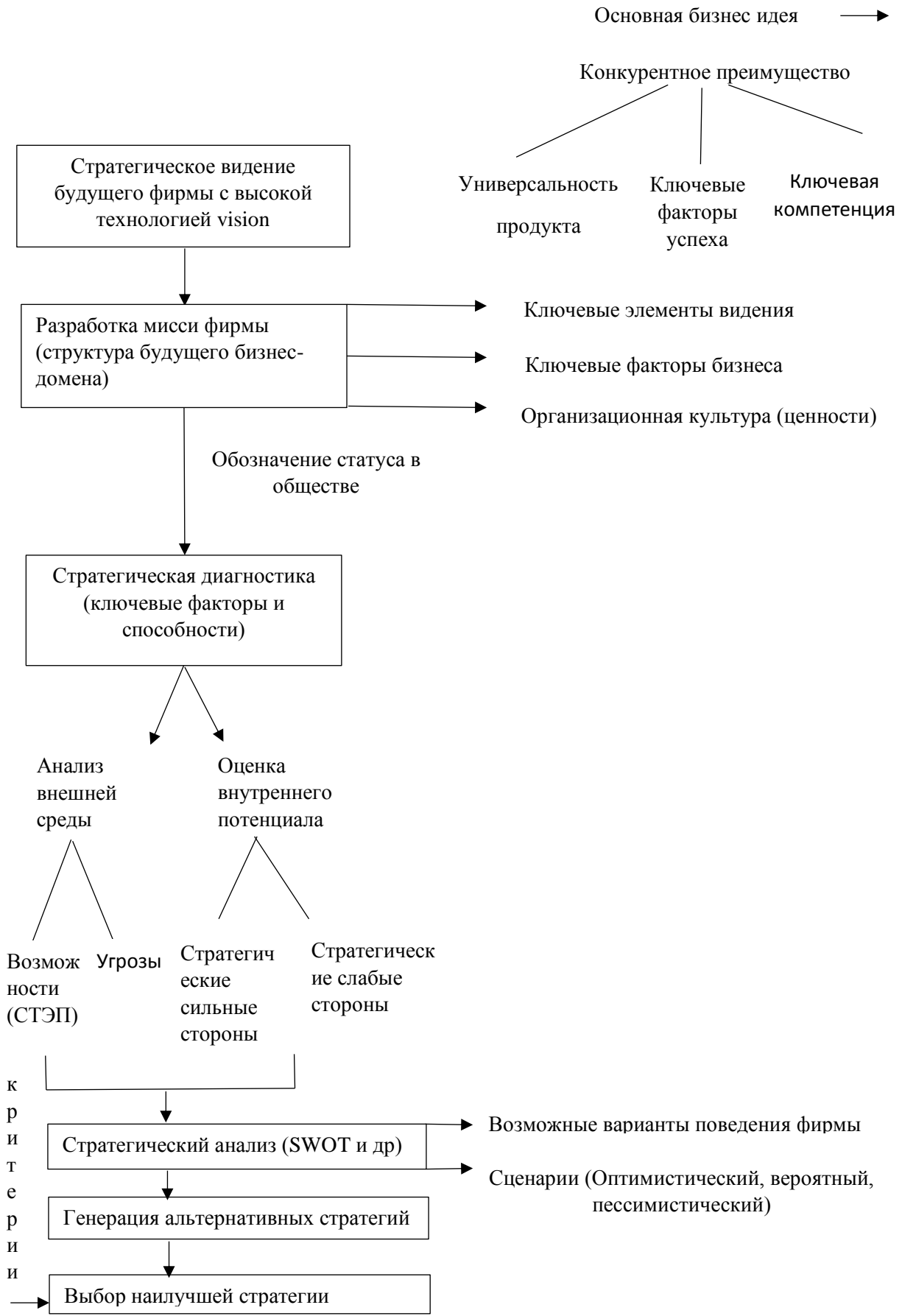


Рисунок 1 - Механизм стратегического управления компанией

В настоящее время неоспоримым является тот факт, что для достижения высоких результатов деятельности нужны эффективные стратегические мероприятия, направленные на достижение и повышение уровня конкурентоспособности организации. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд отмечают, что совершенство организации - это совершенное исполнение совершенной стратегии [46]. Эффективное стратегическое управление и успех организации имеют сильную положительную корреляционную связь. Стратегическое управление за последние годы стало одним из основных инструментов, обеспечивающим устойчивость организации. По мнению О.С. Виханского, стратегическое управление ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, и позволяет добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [21].

Классический подход к стратегическому управлению предполагает разработку и реализацию стратегии организации. Применение форм и методов стратегического управления дает организации возможность гибко реагировать на происходящие изменения окружающей среды, моделировать ситуацию, своевременно внося необходимые коррективы в разработанную стратегию [50].

Однако в настоящее время сильные компании в перспективных отраслях сталкиваются с тем, что их не менее сильные конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы стратегического управления. Таким образом, успешные компании сталкиваются с тем, что нет возможности опередить своих конкурентов, используя классический подход к стратегическому управлению.

Стратегические изменения - это самостоятельный инструмент стратегического управления. Ранее стратегические изменения рассматривались только на стадии реализации разработки стратегии. По мнению О.С. Виханского и других ученых, стратегические изменения не являются самоцелью [20], их

проведение в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии.

Нами же предлагается более широкое понимание стратегических изменений. В этой связи следует рассматривать стратегические изменения как планомерный, проработанный процесс совершенствования конкурентного положения организации, действующий не только в рамках конкретной стратегии. Необходимо планировать, разрабатывать и реализовывать отдельные стратегические изменения. Причем стратегические изменения могут действительно способствовать реализации действующей стратегии, а могут приводить к необходимости внедрения новой стратегии организации.[45]

В таком аспекте рассмотрения стратегическое изменение можно определить, как организованный процесс перехода организации из одного состояния в другое качественно новое состояние, при котором происходит сопоставление проблем и ресурсов организации. Развитие в современных условиях должно быть планомерной, целенаправленной, стратегически ориентированной управленческой деятельностью, позволяющей предприятию организованно изменяться адекватно изменениям внешней среды [49].

Управление стратегическими изменениями это процесс разработки и реализации отдельных стратегических изменений, основное назначение которых сохранение и повышение конкурентоспособности организации. Главное отличие управления стратегическими изменениями и стратегического управления в том, что стратегическое управление участвует в постановке целей организации и определении видения и миссии организации, а управление стратегическими изменениями в основном происходит в рамках достижения заранее поставленных целей.

Стратегические изменения в отличие от стратегии организации более мобильны, требуют значительно меньше времени и ресурсов организации. Стратегические изменения не требуют предварительного планирования, они представляют собой реакцию организации на открывающиеся возможности внешней среды. Для проведения дополнительных стратегических изменений не

надо проводить масштабные исследования внешней и внутренней среды организации. Достаточно использовать те данные, которые были получены для разработки и реализации действующей стратегии и отслеживать их динамику. Применяя стратегические изменения, можно более быстро получить конкурентное преимущество.

«Компаниям при разработке стратегии своего развития следует выбирать ту стратегическую альтернативу, в которой затраты средств и риск были бы минимальны, а полученные результаты максимальными» [44]. Но, использовать стратегические изменения без масштабного процесса стратегического управления невозможно. Управление стратегическими изменениями является частью общего процесса стратегического управления. Стратегическое управление создает возможности сильным компаниям усилить свои позиции, применяя еще и дополнительные стратегические изменения.

На рисунке 2 представлены основные элементы стратегических изменений, т.е. основные направления стратегических изменений, которые могут приносить дополнительные конкурентные преимущества

Таким образом, так как факторы микро- и макросреды продолжают усложняться, ускоряется скорость их изменения и количество факторов, влияющих на деятельность организации, непрерывно растет, необходимо постоянно пересматривать саму концепцию стратегического управления, разрабатывать новые механизмы формирования и разработки стратегии организации. Стать лидером в такой ситуации поможет управление стратегическими изменениями, посредством которого можно занять новые стратегические ниши, получить возможности для организации преумножать конкурентные преимущества, обеспечивая постоянный рост компании.

Напряженная геополитическая ситуация и взаимные санкции создают условия высокой неопределенности и нестабильности в российской экономике. В быстро меняющихся экономических условиях предприятия вынуждены оперативно реагировать на внешние и внутренние факторы, перестраивать внутреннюю политику путем внедрения новых технологий и ориентации на

потребителя. Быстрая и успешная реакция на изменения позволит предприятию сохранять жизнеспособность в стратегической перспективе.

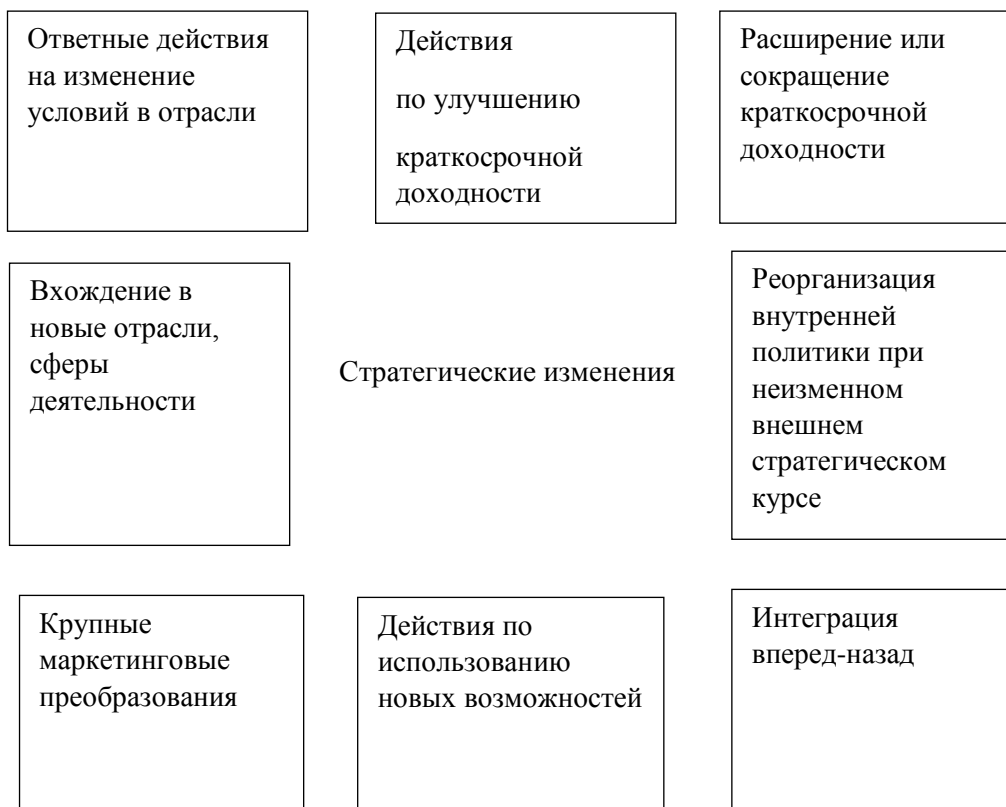


Рисунок 2 – Основные элементы стратегических изменений

. По мнению Питера Друкера наиболее важной характеристикой любой компании является её способность прогнозировать будущие возможности и вкладывать в них денежные средства [52].

В зарубежной научной литературе представлены исследования двух концепций по проблеме управления изменениями: Теории Е и Теории О, авторами которых являются известные профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл БириНитинНориа. Теория Е рассматривает финансовые цели и ориентируется на их эффективное достижение (используются жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем). Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации (большой

ориентир на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх) [53]. Сравним обе теории по следующим характеристикам (табл. 2):

Таблица 2 - Сравнительная характеристика Теории Е и Теории О [51], [25]

<i>Характеристики</i>	<i>Теория Е</i>	<i>Теория О</i>
Политика изменений (Насколько радикально?)	Революционный подход(жесткие методы)	Эволюционный подход(мягкие методы)
Ориентация изменений(Что хотим получить?)	Освоение новшеств	Нацеленность на желаемый результат
Цель изменения(Зачем?)	Экономические цели(увеличение прибыли)	Развитие организационных способностей
Объект изменений(Что меняем?)	Структура и системы	Организационная культура
Субъект изменений (Кто принимает решения?)	Административный подход (решения принимает руководство)	Партисипативный подход (участие сотрудников в принятии решений)
Планирование изменений(Для чего?)	Необходимые изменения(для выживания)	Иницилируемые изменения(будущие перспективы)
Мотивация изменений (Почему?)	Финансовые стимулы	Сочетание различных стимулов
Участие в процессе(Как меняем?)	Готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс управления изменениями
Тип реагирования на изменения (Как быстро?)	Реакция на необратимые изменения	Реакция на прогнозируемые изменения

В чистом виде Теория О, основанная на мягких методах проведения изменений, меньше распространена, чем Теория Е, основанная на жестких методах. Самым главным в концепциях управления изменениями является мысль о том, что все изменения в организации затрагивают не только основные и вспомогательные бизнес-процессы, но и работу персонала. Теория О позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило,

разрушается при использовании Теории Е. Следует также отметить, что часто Теория Е практикуется в больших организациях, Теория О используется на предприятиях малого и среднего бизнеса. Теория Е направлена на структурирование иерархии в организации путем объединения подразделений, перегруппировки отделов, сокращений рабочих мест и т.д., Теория О раскрывает потенциал компании, ориентируясь на развитие и обучение штата сотрудников, повышение корпоративной культуры.

Майкл Бир и Нитин Нория считают, что на начальных этапах привнесения изменений лучше использовать жесткий или мягкий подход в чистом виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них. Однако они отмечают, что умение комбинировать эти методы из-за глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, под силу только талантливым и подготовленным лидерам, причем именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта [51].

Представим наиболее востребованные из них, чтобы наглядно показать принципиальные отличия между теориями, и выделим их основные особенности. Для этого систематизируем методы Теории Е, Теории О и концепции смешанного типа, учитывая название модели, объект и субъект изменений, их цель, особенности проведения, степень повторяемости (проектная или циклическая). В каждой из моделей имеется своё авторское использование и формоописание; в систематизации структурированы основные этапы представленных методов и кратко и сжато обозначено образно-знаковое представление (Приложение д). [29]

Проведя компаративный анализ моделей, представленных в приложении, можно отметить следующее:

- модели Теории Е имеют более консервативный подход, в качестве инструментария готовые сценарии и технологии, многоуровневый контроль, планирование и распределение бюджета осуществляется руководством;
- модели, относящиеся к Теории О, циклические, направленные на постоянное улучшение результатов, раскрывают внутренний потенциал

компании, делая ставку на креативность команды и участие сотрудников в формировании и принятии решений;

- модели смешанного типа имеют проектное содержание (участвует и руководство, и проектная команда из сотрудников), опираются на корпоративные ценности компании и потенциал штата сотрудников, но подразумевают жесткую структуру проведения изменений.

Систематизация моделей управления стратегическими изменениями наглядно показывает предназначение и особенности представленных моделей. Но следует отметить, что они не рассматривают процесс управления в динамике, нет непрерывного мониторинга стратегических изменений с постоянной корректировкой основных показателей деятельности. В настоящее время изменения касаются и внешней среды (кризисы, санкции), и внутренней среды (инновации, новые технологии). Поэтому необходимо попытаться создать модель быстрого реагирования на такие изменения.

В нашем случае это динамическая модель. Известный факт, что процесс разработки и внедрения изменений состоит из анализа текущей ситуации и факторов, влияющих на деятельность предпринимательских структур, выбора стратегии изменения, контроля за реализацией и внедрения. Учитывая основные этапы в содержании моделей управления изменениями, а также варианты управленческих решений, авторами предложено следующее образно-графическое представление динамической модели процесса управления стратегическими изменениями (рис.3).

Объектом в данной модели являются бизнес-процессы и структура предприятия, субъектом - креативная группа из числа сотрудников и менеджеров организации. Цель - эффективное и устойчивое развитие предприятия. Описание модели:

- 1) На организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений.



Рисунок 3 - Образно-графическое представление динамической модели процесса управления стратегическими изменениями [29]

2) Менеджеры изучают эти воздействия и составляют портфель стратегических изменений, который формирует будущее (стратегическое планирование), в нем должны быть сбалансированы:

- инновационность и непрерывность;
- основные способности и новые навыки, развиваемые для использования в будущем;
- определение будущих перспектив и использование известных;
- сосредоточенность на основных видах деятельности и планирование дополнительных;
- учет слабых сторон и рисков [52].

Данный набор описывает все элементы SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

3) Осознанная потребность изменений позволяет выделить необходимые (для поддержания жизнеспособности организации) и иницилируемые (с перспективой на будущее) стратегические изменения.

4) Производится оценка возможности и эффективности реализации данных изменений путем диагностики, тестирования и корректировки стратегических изменений.

5) Составляется стратегический план организации, выбирая эффективные стратегические изменения и устраняя неэффективные.

5) Изменения осуществляются.

6) Закрепление стратегических изменений происходит на основе результатов, полученных в ходе деятельности организации, причем изменения становятся необходимым элементом организации.

При динамичном возрастании изменений необходимо переосмысление подходов к управлению, и в условиях неопределенности и нестабильности на первое место выходит моделирование прогнозируемых ситуаций и разработка гибких сценариев, ориентир на формирование портфеля стратегических изменений, быстрые активные действия [30].

Таким образом, значительное количество внешних и внутренних факторов генерирует оперативные и стратегические изменения, и проблема выживания и

развития любой предпринимательской структуры (а именно, малого и среднего бизнеса) зависит от своевременной реакции.

Итак, единственный теоретический аспект, который заявлен в теме, но не освещен – лидерство.

В современной науке менеджмента лидерство характеризуется неоднозначно, но можно выделить следующие основные подходы к его трактовке:

-лидерство - это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек (группа лиц) [18];

-это руководящая должность, управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений [19];

-это способность оказывать постоянное, руководящее, приоритетное над другими и опирающееся не на прямое применение силы, а на авторитет (признание правомерности) руководства влияние [26];

-это символ общности и образец поведения группы [26].

На наш взгляд, целесообразно при дальнейшем рассмотрении лидерства придерживаться следующего определения.

Лидерство - это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Современный стратегический менеджмент невозможен без индивидуального, инновационного подхода к изменяющимся обстоятельствам для достижения новых перспективных направлений развития, т. е. менеджмент невозможен без лидеров.

В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации. Управление и лидерство - не синонимы, но способность быть лидером - ключевое условие, чтобы стать менеджером.

Лидер -это тот, кому удается превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя.

Стратегическое лидерство отличает способность работать с событиями будущего (которые еще не произошли). Эта способность может существовать как феномен (личные качества руководителя) и/или как система менеджмента (технология управления будущим). В самом общем случае технология – это способность воспроизводить деятельность. Когда мы говорим о технологии стратегического лидерства, то имеем в виду способность менеджмента создавать и воспроизводить лидирующее положение организации среди себе подобных.

1.2 Методы стратегического анализа и оценки стратегического лидерства

Одним из методов анализа макросреды является PEST анализ. Цель - отследить изменения макросреды по 4м основным направлениям, а также выявление тенденций. Анализ макроокружения включает: его всестороннее изучение, прогнозирование и оценку направленности изменений с точки зрения направленности воздействий на организацию. Такой анализ позволяет определить значение происходящих событий, оценить угрозы и стратегические переменны. [17]

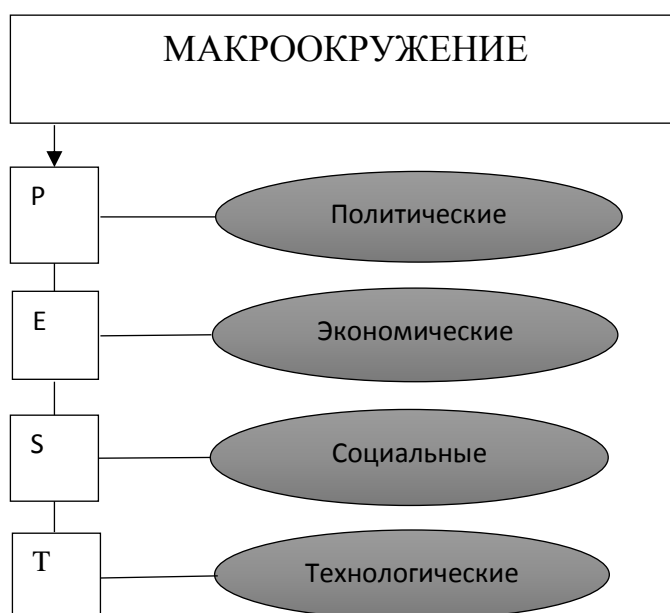


Рисунок 4 – PEST–анализ

PEST-анализ позволяет проследить как социальные, технологические, экономические и политические факторы влияют на деятельность организации.[48]

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

К политико-правовым факторам относятся: налоговая политика и законодательство, политический режим в стране и степень его стабильности, антимонопольное законодательство, регулирование занятости населения, внешнее экономическое законодательство, профсоюзы и другие группы давления, основные политические партии и общественные объединения, общий характер взаимодействия политики и бизнеса. Экономические факторы: тенденция ВВП, стадия делового цикла, уровень инфляции, инвестиционная активность, дефицит бюджета, доля государственного сектора и характер государственного регулирования экономики и социальной сферы, уровень безработицы. К социо-культурным факторам относится: демографическая структура населения, социальная мобильность населения, социально-экономическая структура населения, менталитет, защита интеллектуальной собственности. Технологические факторы: положение в сфере научных исследований, степень современности техники и технологического базиса экономики

Следующий метод анализа – SWOT. Идея SWOT-анализа заключается в следующем:

- а) приложение усилий для превращения ее слабых сторон в сильные и угроз в возможности;
- б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT – анализ можно проводить в пять этапов. На первом этапе SWOT – анализа изучаются сильные стороны фирмы – ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров, цена товаров;
- прогрессивность технологии;

- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы, инфраструктура;
- система менеджмента (в том числе маркетинга);
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На втором этапе SWOT – анализа изучаются слабые стороны фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности: на нулевом уровне – комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на первом уровне – полезный эффект, совокупные затраты, условия применения товара; на втором уровне – конкретные показатели и т.д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом показателей. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе SWOT – анализа изучаются факторы макросреды фирмы с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы, необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На последнем, пятом этапе SWOT – анализа согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы [27].

Стратегическое планирование должно применяться в комплексе с планированием возможностей руководства и управление общим процессом стратегических изменений. Только тогда оно по-настоящему эффективно.

Существует два вида стратегического поведения [15]:

- постепенное, при котором товары и рынки развиваются по мере поэтапного внесения в них улучшений, следуя исторической логике развития самой фирмы;(Конкурентное поведение)

- прерывистое, изменяющее логику эволюционного процесса посредством замены технологий, коррекции внутренней структуры компании, диверсификации и интернационализации.(Предпринимательское поведение)

Приходит понимание, что предпринимательское и конкурентное поведение в значительной степени различаются между собой, что каждое требует собственных управленческих структур. [15]

Из вышесказанного следует, что профили менеджеров-«предпринимателей» и менеджеров-«конкурентов» должны быть различны. Эти различия показаны в таблице 3

Таблица 3 – Сравнение профилей менеджеров по И. Ансоффу

Конкурентные	Предпринимательские
Взгляд на мир Направлен внутрь: Фирмы Отрасли Страны (региона) Культуры	Взгляд на мир Связан с : Внешней средой Несколькими отраслями Несколькими странами Несколькими культурами
Личные ценности Экономические стимулы и власть Стабильность Подчинение	Личные ценности Экономические стимулы и самоотдача Изменчивость Отклонения
Навыки Приобретаются с опытом Популярный лидер Проявляет участие Устанавливает цели Решает знакомые проблемы Решает проблемы интуитивно	Навыки Приобретаются с карьерой Харизматический лидер, политик Создает видение проблемы Решает новые проблемы Решает проблемы творчески

Берет на себя ответственность за известный риск	Берет на себя ответственность за риск
Доискивается до сути проблем	Его не интересуют причины встретившихся трудностей
Контролирует деятельность	Контролирует творчество
Планирует, основываясь на прошлом	Планирует, основываясь на предпринимательских взглядах

Мы рассмотрели только два типа поведения компании: предпринимательское и конкурентное.

Но на практике у каждого типа поведения существуют свои разновидности. Оперативное поведение варьируется от решительного и агрессивного сопротивления конкуренции до бюрократического пренебрежения к покупателям, свойственного устоявшимся монополиям. Мы имеем все основания предположить, что между агрессивностью внешнего поведения фирмы и ее внутренними управленческими способностями существует взаимосвязь.

Что поможет определить общие способности руководства компании? Требуется методология позволяющая осторожно изменить стратегию фирмы и ее управленческие способности, в соответствии с запросами будущей среды. Обратимся к деловым способностям компании.

Прежде всего обратим внимание на среду, или окружение фирмы и рассмотрим его конкурентные и предпринимательские характеристики, которые представлены в Приложении А. Столбцы данной таблицы представляют четыре различных типа конкурентного окружения.

В строках приведены одиннадцать ключевых характеристик, вызывающих турбулентность, которые могут изменяться независимо друг от друга. Отметим также, что в зависимости от уровня турбулентности изменяются и оценки альтернатив. Оценки из столбца (1) — «стабильного», относятся к спокойной, нетурбулентной конкурентной среде. Столбец (4) («инициативный») — среда с высоким уровнем турбулентности. Процедура определения турбулентности

среды заключается в том, чтобы по каждой характеристике найти (и обвести кружочком) наиболее подходящую оценку. Если мы поставили цель определения способностей компании, обведенные значения должны отражать условия среды, ожидаемые в следующие пять- семь лет. За более короткий период времени изменить способности не удастся.

Для определения предпринимательской турбулентности обратимся к Приложению Б. Для этого используются те же четыре уровня нестабильности, однако на этот раз в таблице указывается ожидаемая стратегическая изменчивость среды. Нужно отметить, что в первой строке имеется в виду не жизненный цикл товара, а основной цикл спроса, характеризующий любой рынок. В дополнение к этому используются такие показатели интенсивности предпринимательской деятельности, как уровень изменения технологии, социальное давление и темп роста спроса. Определение характеристик среды происходит аналогичным образом - обводятся наиболее подходящие значения.

Объединив характеристики конкурентного и предпринимательского окружения, можно с помощью рисунка определить область вероятной будущей турбулентности.

Для определения деловых способностей компании обратимся к таблицам, которые представлены в приложениях В и Г, позволяющие определить общие способности руководства компании. Первая связана с культурой управления фирмой. Сюда относятся подходы и стремления определенного типа поведения организации: превалирующие ценности, фокус внимания руководства, реакция на изменения. Эти показатели меняются при переходе от стабильного поведения, какое встречается во многих «бюрократических» фирмах, к активному, инициативному поведению, характерному для «предпринимательских» компаний. Заметим, что в целях сравнения в этих таблицах мы используем те же заголовки столбцов, что и при определении окружения, однако теперь они относятся уже к внутренним характеристикам фирм.

Таблица, представленная в приложении Г описывает способности руководства к эффективной реализации соответствующих типов поведения,

вытекающих из предрасположенности к разрешению проблем, структуры власти, организационной структуры и т. д.

Вернемся к таблицам, представленным в приложениях В и Г, описывающим общие способности руководства. Теперь мы должны построить профиль общего руководства фирмы, используя ту же процедуру выделения значений характеристик, что и при определении турбулентности.

Результаты определения способности нужно добавить к результатам, отображенным в таблице (приложение А) и проиллюстрировать.

В ходе анализа управленческих способностей компании, который мы провели выше, был определен тип необходимых изменений. Однако выводы, к которым мы пришли, недостаточно конкретны для того, чтобы руководство могло начать действовать. Чтобы выразить эти изменения, необходимо соотнести основные характеристики конкурентного окружения и предпринимательского окружения с основными деловыми способностями конкретной компании, которые могут быть изменены руководством.

Определение управленческих способностей включает пять категорий характеристик управленческих способностей компании:

1. Организационные ценности и нормы.

- цели и задачи
- нормы
- нормы отдельных людей и групп
- поощрения и штрафы

2. Управленческие навыки, знания и склонность к риску.

- навыки
- наклонности
- знания
- отношение к риску
- глубина менеджмента

3. Отношения внутри структуры: подчинение, ответственность, информация, властные отношения, задачи.

- ответственность – власть
- определение работы
- неформальная власть
- содержание информации
- способность к самообновлению

4.Отношения, возникающие в процессе деятельности: разрешение проблем, коммуникация, мотивация, контроль.

- признание проблем
- анализ проблем
- принятие решений
- коммуникация
- мотивация
- проверка исполнения поручений

5.Технология: формализованные системы, получение информации, анализ решений, применение компьютеров.

- принятие специальных решений
- системы и процедуры
- исследование окружения и прогнозирование
- планирование
- делегирование
- участие
- контроль
- научный подход к управлению
- использование компьютеров

После того, как мы проведем анализ способностей, описанный ранее, и определим целевую способность, которую будет развивать фирма. На рисунке - определение способностей руководства, который будет представлен во второй главе, она будет обозначена как С2, а в соответствующей таблице - вертикальной линией «будущий профиль».

Затем с помощью таблицы - определение управленческих способностей определим текущий профиль управленческих способностей компании.

Анализируя изменение собственных способностей, компания, безусловно, должна определить текущее положение вещей по каждой компоненте. Расстояния между настоящим статусом и целевыми способностями представляют собой разрывы, которые необходимо покрыть с помощью программ обучения, развития организации, изменения структуры или систем и т. д.

Если нагрузка, с которой связана реализация проектов, окажется значительной, очень важно научиться планировать и координировать несколько проектов одновременно. В пользу этого говорит и тот факт, что существует естественная последовательность развития элементов. Следуя этой последовательности, можно провести изменение организации более эффективно, минимизируя сопротивление переменам.

Рекомендуется разработать (и неукоснительно ему следовать) план развития основных управленческих способностей компании.

В ходе анализа стратегии, который мы рассмотрели ранее, обычно создаются наборы программ и проектов по развитию товаров и рынков, изменению конкурентных стратегий, развитию новых технологий и диверсификации в новые отрасли. Не меньшую проектную нагрузку может создать и анализ управленческих способностей. Одни и те же организационные ресурсы, и без того участвующие в конкурентной борьбе за прибыль, могут понадобиться для двух различных наборов проектов. Поэтому если общая нагрузка по изменению стратегии/способности велика, необходимо назначить приоритеты отдельным составляющим. Для того чтобы обеспечить долгосрочную стабильность новой стратегии, за ее изменением должно следовать преобразование управленческих способностей компании.

Заключение

Анализ и оценка управленческих способностей транспортно-экспедиторского предприятия (на материалах ООО «Модуль») позволили сделать следующие выводы.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Модуль» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; предприятие осуществляет транспортно-экспедиторскую деятельность. Вид организационной структуры предприятия ООО «Модуль»: линейно-функциональный; высшим органом предприятия является – генеральный директор.

Анализ факторов внешней среды при помощи PEST метода показал основное влияние экономических факторов, особенно на фоне отрицательных тенденций в период кризиса в стране, отсутствия изменений в некоторых технологических и политических факторах. Стоит отметить, что проблема управления развитием транспортно-логистических систем (ТЛС) в последнее время, в условиях санкций и импортозамещения, особенно актуализировалась.

Анализ финансового среза предприятия ООО «Модуль» свидетельствовал о том, что деятельность организации имела ряд положительных моментов, таких как:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за два года наблюдалось увеличение чистых активов;

- положительная динамика собственного капитала относительно общего изменения активов организации;

- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;

- за 2015 год получена прибыль от продаж (389 606 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+185 144 тыс. руб.);

-прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 346 449 тыс. руб. (+272 592 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);

Результаты SWOT–анализа показали, что оптимальной стратегией в соответствии с целями для предприятия ООО «Модуль», являлась стратегии нишивика и концентрации на рынке, которые совершенно не противоречат друг другу.

Из анализа управленческих способностей ясно, что текущий предпринимательский и конкурентный уровень равен 2 (точка С 1).

1. В нашем случае, предпринимательская способность должна быть увеличена со 2 до 2,5-3 уровня.

2. Агрессивность конкурентной способности, так же должна быть увеличена до 2,5-3 уровня. Это может означать, что рыночная культура, которая лишь реагировала на изменения, должна стать агрессивной и предчувствовать потребности покупателей и быть направленной на творческое создание способов их удовлетворения

Программно-целевой подход в ООО «Модуль» предполагает исполнение основной цели – рост капитализации предприятия за счет увеличения масштабов и изменения управленческих способностей. Поставленная цель в ООО «Модуль» может быть реализована при условии исполнения следующих задач: расширение и изменение стратегических позиций (развитие рынка); изменение управленческих способностей.

Реализация намеченных задач в ООО «Модуль» предполагала исполнение следующих мероприятий: диагностика интересующих рынков, поиск крупных клиентов, заключение контрактов, заключение договоров с ОАО «РЖД», планирование двух бюджетов; двойная система управления проектами, введение позиции менеджера по развитию; использование метода «аккордеона».

Исполнителями намеченных мероприятий в ООО «Модуль» стали: учредители, генеральный директор, исполнительный директор. Сроки реализации намеченных мероприятий в ООО «Модуль» – 3 года.

Используемыми ресурсами для реализации мероприятий в ООО «Модуль» являлись: материальные, трудовые, финансовые, информационные.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 31.01.2016 №7-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.02.2016 №32-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 30.12.2015 №434-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.04.1999 №81-ФЗ ред. 13.07.2015 №230-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ в ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. Кодекс внутреннего водного транспорта [Электронный ресурс]: федер. закон от 07.03.2011 №24-ФЗ ред. 09.03.2016 №51-ФЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Воздушный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 19.03.1997 №60-ФЗ ред. 23.05.2016 №147-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Таможенный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.05.2003 №61-ФЗ ред. 27.11.2010 №311-ФЗ // Справочная

правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. О транспортно-экспедиционной деятельности [Электронный ресурс]: закон РФ от 30.06.2003 N 87 ред. От 14.10.2014 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. ГОСТ Р 52297-2004 Услуги транспортно-экспедиторские. Термины и определения. – Введ. 01.03.2005. – Москва : ИПК Издательство стандартов, 2005.

11. ГОСТ Р 52298-2004 Услуги транспортно-экспедиторские. Общие требования. – Введ. 01.03.2005. – Москва : ИПК Издательство стандартов, 2005.

12. Об утверждении правил транспортно-экспедиторской деятельности [Электронный ресурс] : Постановление правительства РФ от 08.09.2006 №554 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

13. Об утверждении порядка оформления и форм экспедиторских документов [Электронный ресурс] : Приказ министерства транспорта РФ от 11.02.2008 №23 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

14. О совершенствовании государственного регулирования деятельности перевозчиков в сфере воздушных перевозок [Электронный ресурс] : Постановление правительства РФ от 23.06.2007 №397 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

15. Об утверждении правил перевозок грузов автомобильным транспортом [Электронный ресурс] : Постановление правительства РФ от 15.04.2011 №272 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

16. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: учебник/ И. Ансофф. – Санкт - петербург: Питер Ком,1999.

17. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник/ И. Ансофф - Москва: Экономика, 1989.

18. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Д.В. Арутюнова.-Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
19. Асмолов, А. Г. Личность как предмет психологического исследования: учебное пособие/ А.Г. Асмолов – Москва:Литкон, 2008. – 210 с.
20. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник/ В.Р. Веснин - Москва: Триада, 2008. – 420 с.
21. Виханский, О.С. Менеджмент человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарики, 2005. - 456 с.
22. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - Москва: Экономист, 2005. - 296 с
23. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес. Создание, становление, управление: учебник / А.М. Голубчик – Москва :ТрансЛит, 2011
24. Демин, В. Состояние и тенденции развития транспортной логистики в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ec-logistics.ru/articles/sostoyanie-i-tendencii-razvitiyatransportnoj-logistiki-v-rossii/>
25. Долятовский, В.А., Логика управления стратегическими задачами предприятия [Электронный ресурс] / В.А. Долятовский / / Современные технологии управления.- 2014.- №1. 2(48). - ISSN 2226-9339 . - Режим доступа: [http:// sovman .ru](http://sovman.ru)
26. Дроздов, И.Н. Управление развитием организации [Электронный ресурс]/ Н.И. Дроздов//Дальневосточный государственный технический университет. - 2002. - Режим доступа :<http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498>
27. Егорова, Е.В. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков /Е.В. Егорова – Москва: Наука, 2009
28. Кабушкин. Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - Москва: Новое знание, 2006. – 336 с
29. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева.– Москва: Дека, 2006.

30. Мерзликина, Г. С. Модели управления стратегическими изменениями в организации / Г.С. Мерзликина, Т.Е. Митина//ФГБОУ ВО Волгоградский государственный технический университет

31. Минцберг, Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсии по делям стратегий менеджмента./Г. Минцберг,Б. Альстрэнд, Д. Лемпел. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. - 330 с.

32. Низшая точка спада российской экономики пройдена [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depmacro/2015091207>

33. О транспортно-экспедиционной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.far-aerf.ru/news/zakon_ted.html

34. Об индексе потребительских цен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d06/65.htm

35. Основные тенденции РФ – 4 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9c9bc66a-3e04-433a-8808-429b462c3e2c/%D0%AF%D0%BD%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C-%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C+2016.pdf>

36. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – Санкт-Петербург : Питер, 2013.

37. Прогноз параметров инфляции – 72 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e/1-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7+%D0%BD%D0%B0+2016-2018+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B.pdf>

38. Прогноз социально-экономического развития РФ – 174 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e/1-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7+%D0%BD%D0%B0+2016-2018+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B.pdf>

39. Прогноз социально-экономического развития РФ – 7 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e/1-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7+%D0%BD%D0%B0+2016-2018+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B.pdf>

40. Прогноз социально-экономического развития РФ – 8 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e/1-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7+%D0%BD%D0%B0+2016-2018+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B.pdf>

41. Российские нормативно правовые документы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.far-aerf.ru/for_MP/russkie/teo/federal_zakon_o_ted.htm

42. Саркисов, С.В. Международные логистические системы в условиях глобализации [Электронный ресурс] :автореф. дис. ... д-ра экон. Наук: 08.00.14/ Саркисов Сергей Васильевич. - Москва., 2014.- Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/mezhdunarodnye-logisticheskie-sistemy-v-usloviyakh-globalizatsii>

43. Система визитов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://v.modul.spb.ru/Visits/>

44. Статическое обозрение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_06/Main.htm

45. Тойменцева, И.А. Комплексная оценка эффективности стратегии развития автотранспортных предприятий с применением экономико-математических методов / И.А. Тойменцева // Вестник Брянского государственного университета. - Брянск. - 2012. - № 3. - С. 150-155.

46. Тойменцева, И.А. Управление стратегическими изменениями как инструмент завоевания дополнительных конкурентных преимуществ предприятия /И.А. Тойменцева, В.Д. Чичкина // Глобальный научный потенциал. – 2014. - №11(44). – С. 148

46. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – Москва : Вильямс, 2013.
47. Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид. - Москва: Вильямс, 2013
48. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учебное пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010.
49. Чичкина, В.Д. Роль организационных преобразований в повышении конкурентоспособности предприятий / В.Д. Чичкина // Вестник Инжэкона. Серия Экономика. - Выпуск 1(60). - С. 349-351.
50. Чичкина, В.Д. Роль стратегического управления в достижении предприятием успехов в конкурентной борьбе / В.Д. Чичкина, И.А. Тойменцева // Перспективы науки. - Тамбов. - 2014. № 5(56). - С. 86-89
51. Широкова, Г.В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях/ Г.В. Широкова //Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2003.-№24. - С. 76-95.
52. Эдерсхейм, Э. Лучшие идеи Питера Друкера/ Э. Эдерсхейм;Пер. с англ. под. ред. А.А. Чернова. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 384 с.
53. BeerM., NoriaN. ResolvingtheTensionbetweenTheoriesEandOofChange // BrekingtheCodeofChange. HarvardBusinessSchoolPress, Boston, 2000. P.1-33.
54. Chandler A. D. Strategy and Structure: A.Chapter in the History of Industrial Enterprises. - Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962
55. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. AcademyofManagementProceedings, August 1972.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ
СПИСОК
ПРОВЕРЕН
ДАТА 27.06.2016

Приложения

Приложение А

Определение окружения ООО «Модуль»

Характеристики	Уровни турбулентности среды			
	Стабильный (1)	Реагирующий (2)	Ожидающий (3)	Инициативный (4)
Структура (1)	Монополия	Олигополия	Олигополия	Конкуренция (большое число конкурентов)
Давление покупателей (2)	Нет	Слабое	Слабое	Очень сильное
Темпы роста спроса (3)	Медленный и стабильный	Увеличивающийся и стабильный	Замедляющийся, колеблющийся	Быстрый, колеблющийся
Стадия жизненного цикла отрасли (4)	Зрелость	Ранний рост	Поздний рост	Возникновение
Рентабельность (5)	Высокая	Высокая	Умеренная	Низкая
Дифференциация товара (6)	Нет	Низкая	Умеренная	Высокая
Жизненные циклы товаров (7)	Длинные	Длинные	Короткие	Короткие
Частота появления новых товаров (8)	Очень низкая	Низкая	Умеренная	Высокая
Эффект масштаба (9)	Большая	Большая	Умеренный	Низкий
Капиталоинтенсивность (10)	Высокая	Высокая	Умеренная	Низкая
Критические факторы успеха (11)	Контроль рынка	Доля рынка и производственные затраты	Подход к покупателю и уровень сервиса	Предвидение потребностей и возможностей

Приложение Б

Определение предпринимательской турбулентности (Типы предпринимательского окружения)

Характеристики	Уровни турбулентности среды			
	Стабильный (1)	Реагирующий (2)	Ожидающий (3)	Инициативный ()
Стадия жизненного цикла спроса(1)	Угасание роста или фаза зрелости	Ранний рост	Завершающийся рост	Возникновение или упадок
Темп роста спроса (2)	Медленный	Ускоряющийся	Замедляющийся	Быстрое ускорение или замедление
Изменчивость технологии (3)	Медленная	Медленный	Быстрый	Прерывистый
Изменчивость структуры рынка (4)	Медленная	Умеренная	Медленная	Прерывистая
Вероятность прорывов (5)	Низкая	Низкая	Умеренная	Высокая
Социальное давление (6)	Нет	Умеренное	Сильное	Очень сильное
Разнообразие технологий (7)	Нет	Низкое	Умеренное	Высокое
Потребность в капитале (8)	Низкая	Высокая	Умеренная	Очень высокая
Рентабельность (9)	Высокая	Высокая	Умеренная	Низкая
Уровень устаревания технологии (10)	Низкий	Низкий	Высокий	Прерывистый
Интенсивность (11)	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая

Приложение В

Определение деловых способностей компании (Типы организационной культуры)

Характеристик и культуры	Внутренние характеристики			
	Стабильный (1)	Реагирующий(2)	Ожидающий (3)	Инициативный (4)
Ценности руководства	«Не раскачивать лодку»	«Бить кулаком в грудь»	«Планировать наперед»	«Мечтать о будущем»
Фокус поведения	Повторяющиеся операции	На эффективности	На синергетической эффективности	Глобальная эффективность
Сигнал, вызывающий реакцию организации на изменение	Кризис	Неудовлетворительные показатели деятельности	Ощущение надвигающихся угроз и возможностей	Продолжительный риск
Реакция на изменение (4)	Отвергается	Принимается	Ускорение	Поиск
Источник альтернатив (5)	Случайный	Прошлый опыт	Прошлый опыт и экстраполяция его на будущее	Все будущие возможности, включая те, что не связаны с прошлым опытом
Отношение к риску (6)	Отвергается	Принятие известной степени риска	Поиск известных рисков	Поиск компромисса между риском и прибылью
Цели ответа на внешнее воздействие	Восстановление статуса кво	Минимизация нарушений организационной эффективности	Улучшение показателей деятельности	Максимально возможный потенциал деятельности

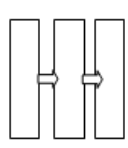
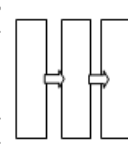
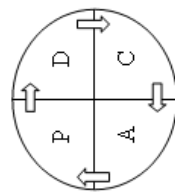
Приложение Г

Типы способностей руководства

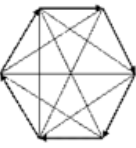

Характеристики культуры	Внутренние характеристики			
	Стабильный	Реагирующий	Ожидающий	Инициативный
Разрешение проблем	При появлении проблем, метод проб и ошибок	При появлении проблем, диагностика	Хорошо структурированная организация, направленная на предсказания	Плохо структурированное, творческое
Фокус власти	Производство	Производство / маркетинг	Маркетинг / исследования и разработки	Общее управление
Система менеджмента	Руководства по политике и процедурам	Контроль, бюджеты	Долгосрочное планирование и бюджеты	Стратегическое планирование, совместное руководство, планирование способностей
Система управленческой информации	Неформальные прецеденты	Формальная, основана на прошлой деятельности	Потенциальное будущее при сохранении окружения	Глобальный будущий потенциал
Наблюдение за средой	Нет	Нет	Экстраполированный прогноз	Анализ трендов, построение экономических, технологических, социальных и демографических сценариев
Технология управления	Инженерное искусство	Анализ показателей, анализ инвестирования капитала	Оперативные исследования, компьютерный анализ сделок	«Что если...», анализ приобретений, анализ воздействий, множественные сценарии

Приложение Д

Таблица 2
Систематизация моделей управления стратегическими изменениями в организации ([5], [6], [7], [9])

Модель	Объект изменений	Субъект изменений	Цель изменений	Основные этапы	Особенности	Повторяемость	Образно-знаковое представление
Теория E							
Реструктуризация	Структура организации	Руководство	Повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление необходимости внедрения изменений. 2. Реструктуризация производства, 3. Реструктуризация активов предприятия; 4. Финансовая реструктуризация; 5. Реорганизация 	Радикальные изменения в производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности предприятия, сохранение основных средств, производственного потенциала предприятия	Проектная	Блок-схема, иерархия сверху вниз 
Ренжиниринг	Бизнес-процессы	Руководство	Достижение максимального результата жизнедеятельности предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор информации по проблеме 2. Определение оптимального вида бизнес-процесса 3. Определение наилучшего способа перевода существующего положения в оптимальный. 	Поднятие предприятия на новый уровень путем новых технических решений, радикальное перепроектирование бизнес-процессов	Проектная	Блок-схема, иерархия сверху вниз 
Теория O							
Цикл Деминга PDCA	Структура и бизнес-процессы организации	Руководство и сотрудники компании	Непрерывное улучшение качества продукции, и квалификации персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan - планирование 2. Do - выполнение 3. Check - проверка 4. Act - реакция 	Последовательность процесса постоянных улучшений, т.е. изменчивость процесса неуклонно уменьшается, а его результаты непрерывно улучшаются.	Циклическая	Цикл, колесо Деминга 

Продолжение таблицы 2

Модель	Объект изменений	Объект изменений	Цель изменений	Основные этапы	Особенности	Повторяемость	Образно-знаковое представление
Модель «EASIER»	Структура и бизнес-процессы организации	Руководство и команда из сотрудников	Создание конкурентных преимуществ предприятия в отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envisioning – создание видения, 2. Activating – активация, 3. Supporting – поддержка, 4. Implementing – внедрение, 5. Ensuring – обеспечение, 6. Recognizing – одобрение, признание 	Понимание необходимости изменений, создание команды для разработки проекта; поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект; написание НИОКР по тематике проекта, создание опытных образцов; проведение мониторинга деятельности.	Циклическая	Граф, пентаграмма с взаимосвязанными элементами 
TQM	Качество продукции и работы персонала	Руководство и сотрудники компании	Постоянное усовершенствование, развитие бизнеса	<p>Выявление</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. качества продукции 2. качества организации процессов 3. уровня квалификации персонала 	Компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала, т.е. реализуется тотальное управление качеством.	Циклическая	Цикл, постоянное изменение, усовершенствование составляющих 
Смешанный тип							
Модель McKinsey 7S	Орг. структура и принципы работы компании	Руководство и проектная команда из сотрудников	Создание эффективной организации	<p>Описание элементов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. стратегия (strategy), 2. структура (structure), 3. системы (systems), 4. стиль (style), 5. сумма навыков (skills), 6. сотрудники (staff) 7. совместные ценности (shared values). 	Система ценностей компании - центральное звено - размещена в центре модели 7S, что показывает значимость и влияние сформированных принципов работы и миссии компании на все остальные элементы внутренней среды.	Проектная	Схема, пентаграмма с центральным звеном "Счастливым атомом" 