

УДК 338.2 (075.8)

## АНАЛИЗ ПОЛЯ СИЛ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ ПОДДЕРЖКИ И СОПРОТИВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

В. И Куликов

*Ивановский государственный университет*

Статья посвящена реализуемости стратегии организации. Раскрывается проблема поддержки и сопротивления осуществлению стратегических преобразований со стороны как внутриорганизационных, так и внешних субъектов. В качестве основного метода оценки поддержки или сопротивления реализации стратегии рассматривается метод анализа поля сил. Дана конкретная методика оценки влияния различных социальных сил на реализацию стратегии организации. Интегральная оценка силы давления социальных слоев и групп на осуществление стратегических преобразований дается на основе оценок направленности влияния, относительной силы, агрессивности и вероятности давления со стороны каждой значимой в данной ситуации социальной силы. Составляется баланс поля сил, на основе которого устанавливается соотношение сил, поддерживающих преобразования и противодействующих этому. При неблагоприятном соотношении сил может быть принято решение о корректировке как самой стратегии, так и подходов к ее реализации.

**Ключевые слова:** поле сил, реализация стратегии, агрессивность, вероятность давления, сила давления.

Реализация стратегии является одним из малоисследованных процессов стратегического управления. Исследования сконцентрированы преимущественно на проблемах стратегического анализа среды организации и разработки стратегии. В то же время имеется целый ряд серьезных проблем в области реализации стратегии, которые требуют своего решения.

Существует множество объективных и субъективных препятствий эффективной реализации стратегии развития организации. С объективной стороны, в качестве таких препятствий могут выступать недостаток финансовых ресурсов, устаревшее оборудование, необеспеченность необходимыми сырьевыми и энергетическими ресурсами, низкая компетентность персонала и т.п.

С субъективной стороны, к значительному снижению реализуемости стратегии может приводить противодействие субъектов, как внутриорганизационных, так и внеорганизационных, находящихся в социальных отношениях с организацией и способных оказывать на нее влияние.

Поскольку стратегия разрабатывается именно для того, чтобы быть реализованной, обеспечивать достижение стратегических целей и получение стратегических результатов, серьезное внимание следует обращать на проблемы повышения реализуемости стратегии.

Особую актуальность имеют исследования в области снижения сопротивления и формирования поддержки стратегическим преобразованиям. Любые финансовые, технические и кадровые ресурсы не смогут обеспечить эффективной реализации стратегии при активном противодействии со стороны наиболее значимых групп внутриорганизационных и внеорганизационных субъектов. Поэтому целью, представленного в данной статье исследования, является повышение реализуемости стратегии организации на основе снижения уровня сопротивления и обеспечения поддержки преобразованиям.

К внутриорганизационным субъектам, способным оказать определяющее влияние на функционирование организации, можно отнести группы персонала, выделенные по функциональному, про-

фессиональному, квалификационному, демографическому и иным признакам. Существует множество причин, по которым различные группы персонала могут либо поддерживать преобразования, либо оказывать им сопротивление [2, с. 377-378].

В качестве соответствующих внеорганизационных субъектов могут выступать группы населения, выделенные по признакам дохода, социального статуса, потребительских предпочтений и другим; объединения граждан, ориентированные на решение общей задачи; организации.

Все отмеченные субъекты представляют, по существу, социальные силы, оказывающие поддержку или сопротивление реализации стратегии организации или индифферентные к ней. Существует множество причин, по которым различные социальные силы оказывают поддержку или сопротивление преобразованиям [2, с. 44-50; 5, с. 66-75]. Очевидно, что для реализации стратегии важно выяснить данные причины, а также установить, что преобладает: поддержка или сопротивление. Если преобладает поддержка – стратегия имеет полную возможность быть реализованной. Если сопротивление – реализация стратегии либо невозможна, либо значительно затруднена и не сможет обеспечить намеченный результат.

В качестве важнейшего метода оценки поддержки / сопротивления может использоваться анализ поля сил. Общая методологическая основа этого метода была разработана психологом К. Левиным [3, с. 224-261]. Применительно к проблемам стратегического управления эта идея была развита И. Ансоффом [1, с. 198-199].

Метод анализа поля сил И. Ансоффа основывается на выделении социальных сил, влияющих на реализацию стратегии организации. В качестве таких сил он выделяет не только социальные группы и организации, но и органы власти. По каждой социальной силе

устанавливаются наиболее предпочтительные и наименее предпочтительные цели организации и правила игры, устанавливается механизм влияния, оцениваются относительная сила, агрессивность, вероятность давления и как итоговый показатель – сила давления. На основе анализа поля сил определяется баланс сил, который показывает, какие силы преобладают по отношению к стратегическим действиям организации (реальным или потенциальным) – поддерживающие или противодействующие.

И. Ансоффом были даны только общие основы осуществления анализа поля сил. Разработок, позволяющих обеспечить конкретную реализацию идеи анализа поля сил, в настоящее время нет. В связи с этим в практике стратегического управления российскими предприятиями данная идея И. Ансоффа не нашла своего применения.

В то же время следует признать, что выдвинутые И. Ансоффом общие положения анализа поля сил не утратили своей актуальности и сегодня. Однако необходима конкретная и достаточно четкая методика, которая позволяла бы проводить данный анализ силами управленческого персонала самих предприятий. Решению этой задачи посвящена данная статья. Представленное в статье исследование содержит в себе разработанную автором методику, обеспечивающую конкретный, обладающий определенной вариантностью анализ поля сил, позволяющую реализовать в полной мере идеи, выдвинутые в свое время И. Ансоффом.

Существуют две основных группы сил, связанных с реализацией стратегии и способных оказать на нее влияние: внеорганизационные и внутриорганизационные. Соответственно можно выделить два основных направления реализации методики анализа поля сил:

1. Анализ поля внеорганизационных сил. Дается оценка возможностей и характера влияния на реализацию страте-

гии различных организаций, слоев и групп населения.

2. Анализ поля внутриорганизационных сил. Дается оценка возможностей и характера влияния на реализацию стратегии должностных лиц, групп персонала и профсоюзов.

Для любого из отмеченных направлений анализа важнейшим является решение вопроса: какие силы и каким образом способны повлиять на реализацию стратегии организации. При этом следует учитывать, что среди как внеорганизационных сил, так и внутриорганизационных сил, выделяется одна, выполняющая, по существу, функцию арбитра. В качестве такой силы может выступать должностное лицо, орган управления или орган государственной власти, обладающий компетенцией принимать управленческое решение, оказывающее определяющее влияние на реализацию соответствующей стратегии. Очевидно, что не следует рассматривать данного субъекта управления (генерального директора, правление, администрацию города и т.п.) как одного из участников анализируемого поля сил. Этот субъект интегрирует в себе влияние множества других сил, а принимаемое управленческое решение в значительной мере определяется соотношением сил, стоящих на разных позициях.

Процедура проведения анализа поля сил содержит целый ряд стадий.

**1. Определение результатов реализации стратегии организации, которые могут оказать существенное влияние на социальные силы, действующие во внешней или внутренней среде.**

По сути, это выявление источника поддержки / сопротивления преобразованиям. Необходимо учитывать не только итоговые результаты, но и результаты прохождения определенных этапов реализации стратегии. Часто именно на промежуточных этапах возникают негативные воздействия на тех или иных субъектов, которые впоследствии могут быть преодолены. Однако возрастающее со-

противление может затруднить дальнейшее прохождение по этапам реализации стратегии. Следует также принимать во внимание не только реальные негативные воздействия, но и предполагаемые в соответствующих группах и социальных слоях. Это, например, могут быть опасения, основанные на предыдущем негативном опыте.

В связи с существенным различием целей и содержания исследования анализ поля внешних сил и анализ поля внутриорганизационных сил осуществляются раздельно.

Во внешней среде это могут быть благоприятные или неблагоприятные воздействия на экологическую среду, на культурную среду, на образовательную и медицинскую среду, на предпринимательскую среду, на доступность товаров для потребителя (в том числе и по ценам), на состояние инфраструктуры, на уровень безопасности жизнедеятельности населения и организаций и т.п.

Во внутренней среде это могут быть изменения в положении и доходах различных групп персонала, в содержании и напряженности труда, в организационной культуре и стиле руководства, в направлении деятельности организации и способности менеджмента решать текущие и перспективные задачи.

**2. Выделение социальных сил, влияющих на реализацию стратегии.**

Устанавливаются социальные силы, для которых намеченные стратегические преобразования имеют высокую значимость. Реализация стратегии может существенно изменить позиции данных социальных сил, способствовать или противодействовать реализации их целей. При этом первоначально определяются признаки, в соответствии с которыми будет осуществляться выделение социальных сил.

Во внешней среде это могут быть социальные слои, выделенные по уровню дохода; потребительским предпочтениям; социальному статусу; позиции, занимаемой по разным общественным вопросам

(экология, культура, предпринимательство и т.д.) и другим признакам. Таким образом, могут выделяться крупные, средние и мелкие предприниматели, руководители и специалисты организаций различного уровня и различных сфер деятельности, рабочие и торгово-оперативные работники, пенсионеры, студенты, безработные. Значимой социальной силой могут выступать и хозяйственные организации различной отраслевой принадлежности: потребители, поставщики, конкуренты (в том числе и по товарам-субститутам).

Во внутренней среде это различные функциональные, профессиональные, квалификационные группы персонала; группы, выделенные по демографическим признакам; группы, сформированные на основе общности позиции по значимым проблемам преобразований. Это могут быть, во-первых, руководители линейных и функциональных подразделений, специалисты, рабочие (основные и вспомогательные); во-вторых, работники разных возрастных групп (молодежь, зрелый возраст или предпенсионный возраст); в-третьих, работники разной степени лояльности организации и руководству, а также имеющие разные позиции по стратегическим направлениям развития организации.

### **3. Установление позиции данных социальных сил по отношению к стратегическим преобразованиям.**

Данная позиция определяется воздействием преобразований (реальным или предполагаемым) либо непосредственно на данные слои и группы, организации и коллективы, либо на значимое для них изменение социальной, культурной, экологической и иной ситуации. Соответственно формируется эффект отраженного воздействия.

Негативное влияние преобразований (например, рост нагрузки на персонал без адекватного роста заработной платы) создает эффект сопротивления. Позитивное влияние (например, создание новых возможностей для дополнительно-

го заработка на предприятии) создает эффект поддержки. Нейтральное влияние, которое не затрагивает данные социальные силы, обеспечивает индифферентность к преобразованиям.

Следует учитывать, что на отношение социальных сил к преобразованиям оказывает влияние не только сам характер изменений и влияние этих изменений на данные социальные группы, но и наличие (или отсутствие) общего устойчивого отношения их к субъекту, осуществляющему преобразования. В связи с этим целесообразно учитывать отношения, например, лояльности [6, с. 158-171].

Устанавливается коэффициент направленности воздействия социальных сил на субъектов, реализующих стратегию (Кн). Сопротивлению соответствует коэффициент направленности «-1», поддержке – коэффициент «+1», индифферентному отношению – коэффициент «0».

### **4. Установление инструментов отстаивания своей позиции данными социальными силами.**

Определяются те инструменты отстаивания позиции, которыми в принципе могут воспользоваться конкретные социальные силы. Это значит, что они имеют соответствующие возможности, способности и опыт.

Во внешней среде существенное значение имеют следующие средства:

- непосредственное формирование общественного мнения,
- голосование на выборах,
- давление на администрацию («арбитра»),
- пикеты,
- публикации в СМИ,
- повышение или снижение лояльности контрагентов организации и другие.

Во внутренней среде могут использоваться следующие инструменты отстаивания своей позиции:

- снижение или повышение трудовой активности по соответствующим направлениям деятельности,
- голосование на собрании трудового коллектива или собрании акционеров,
- отражение позиции в принимаемых или подготавливаемых управленческих решениях (для руководителей и специалистов),
  - забастовка,
  - отказ (прямой или завуалированный) от выполнения соответствующих решений.

### **5. Определение относительной силы данных слоев, групп и организаций.**

Относительная сила, представляющая собой влияние данных социальных слоев и групп в обществе или организации, оценивается экспертами. Определяется только по тем слоям, группам и организациям, которые имеют четкую позицию поддержки или сопротивления преобразованиям. Однако оценивается только сама влияние социальной силы как таковая, безотносительно к ситуации конкретных преобразований. По каждой конкретной социальной силе учитывается состав инструментов, масштабность и активность их использования.

Среди внеорганизационных субъектов наибольшей силой обладают:

1. Крупные предприниматели и руководители крупных организаций. Способны организовывать кампанию в СМИ, оказывать давление на администрацию.
2. Работники бюджетной сферы. Обладают возможностью и способностью участвовать в формировании общественного мнения, публиковать соответствующие материалы в СМИ.
3. Пенсионеры. Осуществляют активное и наиболее массовое участие в выборах, формирование общественного мнения.

Среди внутриорганизационных субъектов наибольшей силой обладают:

1. Основные рабочие. Способны нанести существенный ущерб, проведя забастовку или существенно снизив производительность. В связи с большой численностью могут оказывать значительное влияние на результаты голосования на собрании трудового коллектива.

2. Главные специалисты, начальники производств и крупных цехов. Могут оказывать существенное влияние на принимаемые решения, а также при наличии значительных пакетов акций на результаты голосования на собрании акционеров.

Оценка относительной силы ( $S_o$ ) может даваться по десятибалльной шкале. Данная таким образом оценка показывает максимально возможную силу давления соответствующих слоев и групп на субъектов, реализующих стратегию, и на субъектов, принимающих решения в качестве «арбитров».

### **6. Установление агрессивности рассматриваемых социальных сил.**

Агрессивность в данном случае следует понимать, как способность социальной силы непреклонно добиваться реализации своих целей в противоборстве с другими субъектами. Оценка может даваться экспертами также по десятибалльной шкале. Уровень одного балла означает неспособность социальной силы отстаивать свои интересы в противоборстве с другими субъектами. Уровень десяти баллов свидетельствует о способности данной силы бороться за возможность реализации своих целей в противоборстве с любыми субъектами и при каком угодно внешнем давлении.

При оценке агрессивности следует учитывать следующие положения.

1. Агрессивность может проявляться не только при осуществлении сопротивления преобразованиям, но и при обеспечении их поддержки.
2. Оценивается уровень агрессивности социальной силы в данный период времени, но безотносительно к реализации конкретных стратегических преобразований.

Высокий уровень агрессивности может быть характерен, например, для таких социальных слоев как крупные предприниматели и мелкие предприниматели.

Оценка агрессивности может даваться по десятибалльной шкале. На основе данной оценки может быть определен коэффициент агрессивности.

$$Ka_i = \frac{A_i}{A_{max}} \quad (1)$$

где  $A_i$  – агрессивность  $i$ -ой социальной силы,

$A_{max}$  – максимальный уровень агрессивности по данной оценочной шкале.

### 7. Оценка вероятности давления.

Вероятность давления оценивается как вероятность воздействия данных социальных сил на другие социальные силы, управляющего арбитра и реализующего стратегию субъекта в связи с намеченными стратегическими преобразованиями.

Вероятность такого воздействия определяется, во-первых, заинтересованностью данной социальной силы в реализации или, в отсутствие реализации стратегических преобразований; во-вторых, возможностью осуществить соответствующее воздействие и получить в результате этого желаемые результаты. Максимальный уровень вероятности давления будет у тех социальных сил, чьи жизненные интересы и цели существенно затронуты стратегическими преобразованиями.

Оценка вероятности может даваться по десятибалльной шкале. На ос-

нове данной оценки может быть определен коэффициент вероятности.

$$Kv_i = \frac{B_i}{B_{max}} \quad (2)$$

где  $B_i$  – вероятность осуществления воздействия  $i$ -ой социальной силой,

$B_{max}$  – максимальный уровень вероятности воздействия по данной оценочной шкале.

### 8. Интегральная оценка силы давления данных слоев, групп и организаций.

Интегральная оценка силы давления социальных слоев, групп, организаций на субъектов, реализующих стратегию, и управляющих арбитра определяется на основе оценок по рассмотренным выше характеристикам.

$$Di_i = Kn_i \times Ka_i \times Kv_i \times Co_i \quad (3)$$

Пример интегральной оценки силы давления представлен в табл. 1

Каждая из составляющих этой оценки выполняет свою функцию. Относительная сила является исходной базой, корректировка которой на соответствующие коэффициенты дает интегральную оценку. Коэффициент направленности определяет: поддержку или сопротивление преобразованиям обеспечивает данная социальная сила. Коэффициент агрессивности показывает степень ориентации социальной силы на борьбу за реализацию своих интересов и целей. Коэффициент вероятности отражает вероятность воздействия данной социальной силы на других субъектов в связи с намеченными стратегическими преобразованиями.

Таблица 1

**Интегральная оценка силы давления на реализацию стратегии**

Социальные группы	Относительная сила (баллов)	Коэффициент направленности	Коэффициент агрессивности	Коэффициент вероятности	Сила давления (баллов) (гр.2*гр.3*гр.4*гр.5)
1	2	3	4	5	6
Технические специалисты	7	-1	0,4	1	-2,80
Специалисты коммерческих служб	7	+1	0,5	0,6	+2,10
Специалисты экономических служб	8	+1	0,5	0,6	+2,40
Начальники цехов	8	-1	0,6	0,7	-3,36

**9. Составление баланса поля сил.**

На основе интегральной оценки по каждой социальной силе, может быть составлен баланс поля сил, представляющий общую ситуацию по поддержке / сопротивлению преобразований со стороны всех значимых для данной ситуации сил. Определяются суммарные величины силы давления в поддержку преобразова-

ний и противодействия им. Так как влияние каждого из участников поля сил уже учтена на этапе анализа, суммарная оценка не требует использования весовых коэффициентов. Соотношение значений показателя силы давления, с позиций поддержки и с позиций сопротивления, дает итоговый результат баланса поля сил. Пример составления баланса поля сил дан в табл. 2.

Таблица 2

**Баланс поля сил**

Стратегическое преобразование	Сила давления социальных групп				Поддержка (+)	Сопротивление (-)	Баланс поля сил (+, -) (гр.6+гр.7)
	Специалисты технических служб	Специалисты коммерческих служб	Специалисты экономических служб	Начальники цехов			
1	2	3	4	5	6	7	8
Закрытие технического центра и переход на производство технически простой, но востребованной продукции	-2,80	+2,10	+2,40	-3,36	+4,50	-6,16	-1,66

Составленный баланс позволяет спрогнозировать ситуацию реализации намеченной стратегии: будет или нет значимое сопротивление преобразованиям, какие силы и какие позиции занимают, возможна ли реализация данной стратегии при такой позиции социальных сил.

При существенных сложностях в реализации преобразований, тем более при невозможности их осуществить, необходимо принимать управленческие решения, позволяющие ослабить негативное отношение к преобразованиям со стороны значимых социальных сил:

- сохранив стратегию, изменить подходы к ее реализации;
- снять наиболее непривлекательные стороны новой стратегии, одновременно изменив и подходы к ее реализации;
- оказаться от реализации данной стратегии в пользу стратегии более привлекательной для значимых социальных сил.

Степень кардинальности изменений в стратегии и процессе ее реализации зависит от уровня сопротивления, представленного в балансе поля сил.

Разработанная нами методика имеет следующие характерные особенности.

1) Анализ поля сил дифференцирован по направлениям внеорганизационных и внутриорганизационных субъектов.

2) Интегральная оценка силы давления социальных слоев и групп дается на основе показателя относительной си-

лы путем ее корректировки на коэффициенты направленности, агрессивности и вероятности давления. Это позволяет дать сравнительную оценку влияния разных социальных сил на реализацию стратегии организации и, на основе этого, выработать комплекс действий по корректировке позиции данных социальных сил в благоприятном для осуществления стратегических преобразований направлении.

3) Баланс поля сил, составляемый на основе предложенного анализа, позволяет осуществлять стратегический выбор на основе критерия реализуемости стратегии и определять целесообразность корректировки стратегии в случае неблагоприятного для реализации стратегии соотношения сил.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. 304 с.
3. Куликов В.И. Регулирование производственной активности организации. М.: Наука, 2004. 624 с.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор, 2000. 368 с.
5. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). М.: Экономика, 1990. 204 с.
6. Устюжанина Е.В., Мошкарин М.В. Методологические аспекты измерения лояльности потребителей (на примере текстильного кластера Ивановской области) // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. №4. С. 158-171.

*Рукопись поступила в редакцию 25.01.2019*

JEL code: D21, L10, M11

**ANALYSIS OF FIELD OF FORCES AS A METHOD OF ASSESSING  
SUPPORT / RESISTANCE STRATEGY IMPLEMENTATION**

V. I. Kulikov

The article is devoted to the feasibility of the organization strategy. The problem of support and resistance to the implementation of strategic reforms by both internal and external entities is revealed. As the main assessment method support or resistance implementation of the strategy discusses a method for analyzing the field of forces. A specific method of assessing the impact of various social forces on the implementation of the organization's strategy is given. An integral assessment of the force of pressure of social strata and groups on the implementation of strategic transformations is given on the basis of assessments of the direction of influence, relative strength, aggressiveness and the probability of pressure from each significant social force in this situation. The balance of the field of forces is formed, on the basis of which the ratio of forces supporting the transformation and counteracting it is established. With an unfavorable balance of power, a decision can be made to adjust both the strategy itself and the approaches to its implementation.

Key words: field of forces, strategy implementation, aggressiveness, pressure probability, pressure force.

References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. M.: Ehkonomika, 1989. 519 s.
2. Blinov A.O., Ugryumova N.V. Upravlenie izmeneniyami: Uchebnik. M.: Izdatel'sko-torgovaya korporaciya «Dashkov i K<sup>o</sup>», 2017. 304 s.
3. Kulikov V.I. Regulirovanie proizvodstvennoj aktivnosti organizacii. M.: Nauka, 2004. 624 s.
4. Levin K. Teoriya polya v social'nyh naukah. SPb.: Sensor, 2000. 368 s.
5. Tichi N., Devanna M.A. Lidery reorganizacii (Iz opyta amerikanskih korpora-cij). M.: Ehkonomika, 1990. 204 s.
6. Ustyuzhanina E.V., Moshkarina M.V. Metodologicheskie aspekty izmereniya lo-yal'nosti potrebitelej (na primere tekstil'nogo klastera Ivanovskoj oblasti) // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie. 2018. №4. S. 158-171.