

Тема 3.8 Концепция управления преобразованиями МакКинзи

Введение: почему стратегии терпят неудачу

В 1970-х годах консультанты McKinsey & Company столкнулись с парадоксом: многие компании имели блестящие стратегии, но терпели неудачу в их реализации. Традиционный подход, делавший упор на стратегию и структуру, не давал ответа на вопрос, почему одни организации успешно проводят преобразования, а другие — нет .

Том Питерс и Роберт Уотерман-младший, изучая успешные американские корпорации, пришли к выводу: организационная эффективность определяется не только «жёсткими» элементами (стратегия, структура, системы), но и «мягкими» — ценностями, стилем управления, навыками и персоналом . Так в 1982 году, с выходом книги «В поисках совершенства», родилась модель McKinsey 7-S .

В данной лекции мы разберём:

- что такое модель 7-S и почему она до сих пор актуальна;
- какие семь элементов составляют модель и как они взаимосвязаны;
- как использовать модель для управления преобразованиями;
- реальный пример применения (анализ краха Nokia);
- ограничения модели и рекомендации по использованию.

1. Сущность модели McKinsey 7-S

1.1 Что такое 7-S?

McKinsey 7-S — это стратегический инструмент для анализа организационного дизайна, который помогает оценить, насколько хорошо согласованы внутренние элементы компании . В отличие от многих моделей, фокусирующихся на одном аспекте, 7-S рассматривает организацию как систему взаимосвязанных компонентов .

Ключевая идея: все семь элементов должны быть согласованы друг с другом. Изменение одного элемента неизбежно затрагивает остальные . Поэтому эффективное управление преобразованиями требует системного подхода, а не точечных изменений.

1.2 Жёсткие и мягкие элементы

Модель делит элементы на две категории :

Категория	Элементы	Характеристика
Жёсткие (Hard)	Стратегия, Структура, Системы	Легко определяются, поддаются количественной оценке, находятся под прямым влиянием руководства
Мягкие (Soft)	Навыки, Стил, Персонал, Общие ценности	Трудно формализовать, сильно зависят от корпоративной культуры, сложнее поддаются управлению 2 7

Жёсткие элементы отвечают на вопрос «что», мягкие — на вопрос «как» и «кто» .

2. Семь элементов модели

2.1 Стратегия

Что это? План действий организации по достижению долгосрочных целей, завоеванию и удержанию конкурентных преимуществ .

Ключевые вопросы для анализа:

- Какова наша стратегия и её приоритеты?
- Как мы конкурируем на рынке?
- Как организация реагирует на изменения в спросе или внешней среде?

Стратегия задаёт направление всем остальным элементам. Если стратегия меняется, это должно повлиять на структуру, системы и другие S .

2.2 Структура

Что это? Организационная схема: иерархия, подчинение, распределение полномочий и ответственности .

Ключевые вопросы:

- Как организована наша компания?
- Как выстроены отношения подчинения и взаимодействия?
- Как принимаются решения — централизованно или децентрализованно?

Структура должна соответствовать стратегии. Как отмечал Чандлер, «стратегия определяет структуру» .

2.3 Системы

Что это? Процессы, процедуры, информационные системы и регламенты, которые поддерживают повседневную работу . К ним относятся системы планирования, бюджетирования, учёта, управления персоналом, контроля качества и др. .

Ключевые вопросы:

- Какие процессы и системы у нас есть?
- Как мы отслеживаем прогресс и производительность?
- Достаточно ли существующих систем для выполнения стратегии?

2.4 Общие ценности

Что это? Центральный элемент модели. Это основополагающие убеждения, нормы и смыслы, вокруг которых строится бизнес . Это то, что делает организацию уникальной.

Примеры общих ценностей :

- IBM: «служение клиенту»
- Hewlett-Packard: «инновационные люди на всех уровнях»
- 3M: культура новых начинаний

Почему Shared Values в центре? Потому что ценности влияют на все остальные элементы. Если ценности не согласованы со стратегией, структурой или стилем, преобразования обречены .

Ключевые вопросы:

- Какова наша миссия и видение?
- Каковы наши основные ценности и как они проявляются в повседневной деятельности?

2.5 Навыки

Что это? Действительные компетенции и возможности сотрудников и организации в целом. Это не то, что написано в дипломах, а то, что они реально умеют делать .

Ключевые вопросы:

- Каковы наши сильные и слабые стороны с точки зрения навыков?
- Как мы собираемся закрывать пробелы в навыках?

- Достаточен ли текущий уровень компетенций для достижения целей?

2.6 Персонал

Что это? Люди в организации: их количество, демографические характеристики, системы найма, обучения, мотивации и удержания .

Ключевые вопросы:

- Есть ли у нас нужные люди в нужных местах?
- Каковы текущие потребности в персонале?
- Каковы пробелы в необходимых кадрах или компетенциях?

2.7 Стил (Style)

Что это? Манера поведения руководителей и сотрудников, стил управления, принятые модели взаимодействия . Это то, как на самом деле принимаются решения и как люди работают вместе (в отличие от того, что формально прописано в документах) .

Ключевые вопросы:

- Каков наш текущий стил управления и культура?
- Какой стил потребуется для достижения стратегических целей?
- Как сотрудники реагируют на существующий стил?

Стил, по мнению авторов модели, включает и корпоративную культуру: «Приобретение потерпело неудачу, потому что оно просто не соответствовало устоявшейся корпоративной культуре родительской организации» .

3. Как работает модель: принципы и применение

3.1 Ключевые принципы

1. Взаимозависимость. Все семь элементов взаимосвязаны. Слабые места в одном элементе создают риски для всей системы .

2. Отсутствие иерархии. Нет «главного» S, с которого нужно начинать. Критические переменные могут быть разными в разных организациях и в разные моменты времени .

3. Центральная роль общих ценностей. Хотя нет иерархии, Shared Values занимают центральное место — они влияют на все остальные элементы .

4. Изменение одного требует изменения других. Нельзя успешно изменить стратегию, не затронув структуру, системы и персонал .

3.2 Пошаговый алгоритм применения модели

Шаг 1: Начните с общих ценностей (Shared Values)

Проясните, что действительно важно для организации. Какие убеждения лежат в основе решений? Что делает компанию уникальной? .

Шаг 2: Оцените текущее состояние каждого элемента

Проанализируйте, как функционируют стратегия, структура, системы, навыки, стиль и персонал в настоящий момент . Используйте вопросы из таблицы выше.

Шаг 3: Определите желаемое состояние

Каким должно быть идеальное состояние каждого элемента для достижения стратегических целей? Что нужно изменить? .

Шаг 4: Выявите рассогласования (gaps)

Сравните текущее и желаемое состояние. Какие элементы не согласованы друг с другом? Где возникают трения и конфликты? .

Примеры рассогласований :

- Структура ориентирована на скорость, а системы — медленные и ручные.
- Стратегия требует инноваций, а навыки персонала устарели.
- Ценности компании — клиентоориентированность, а стиль управления — бюрократический.

Шаг 5: Разработайте план действий

На основе выявленных пробелов создайте план изменений с чёткими KPI, сроками и ответственными .

Шаг 6: Реализуйте и контролируйте

Внедряйте изменения, отслеживайте прогресс, адаптируйте планы при необходимости .

4. Пример: Анализ краха Nokia через модель 7-S

Кейс Nokia — классический пример того, как несогласованность элементов 7-S приводит к катастрофическим последствиям .

Исходная ситуация

В 2007 году Nokia занимала 50% мирового рынка смартфонов. К 2013 году компания была продана Microsoft, а её рыночная стоимость упала на 90%.

Анализ по 7-S

Элемент	Состояние Nokia
Strategy	Выбрана стратегия оптимизации затрат вместо развития инноваций 2
Structure	Жёсткая иерархическая структура, информация двигалась сверху вниз, команды не были вовлечены в стратегию 2
Systems	Слабые коммуникации между руководством и технологическими отделами 2
Shared Values	Организационный страх, внутривластные игры, «мы — №1», временная близорукость 2
Skills	Не было дефицита навыков — у Nokia был один из лучших технических персоналов в мире 2
Staff	Топ-менеджеры имели бизнес-образование, но не владели технологиями. Технические руководители ушли 2
Style	Руководство жило «в пузыре», оторванное от разработчиков. Люди говорили о бизнесе вместо технологий 2

Ключевые выводы по кейсу Nokia

1. Не в навыках была проблема — у Nokia были талантливые инженеры.
2. Главный разрыв — между стратегией (оптимизация затрат) и потребностями рынка (инновации).

3. Разрыв между стилем и ценностями — декларировалась гибкость, реально — жёсткая бюрократия.

4. Провал персонала и навыков на уровне топ-менеджмента — руководители не понимали технологий.

5. Несогласованность — технологический потенциал (сотрудники) и стратегия (оптимизация) были в конфликте.

Вывод: Nokia потерпела крах не из-за плохих инженеров, а из-за несогласованности элементов 7-S — особенно на стыке стратегии, стиля управления и общих ценностей.

5. Ограничения и критика модели

Как и любой инструмент, 7-S имеет ограничения :

1. Фокус только на внутренней среде. Модель не учитывает внешние факторы — конкурентов, рынок, технологии, регулирование. Она предполагает, что организация уже знает, что ей нужно делать во внешней среде .

2. Не объясняет, что должно быть на первом месте. Модель не даёт приоритетов. В разных ситуациях начинать нужно с разных элементов, но как определить — остаётся на усмотрение руководителя .

3. Статичность. Модель даёт «снимок» организации в момент времени, тогда как организация постоянно меняется. Особенно это касается элемента Staff — люди приходят и уходят .

4. Сложность применения. Требует вовлечения многих людей и глубокого понимания организации. Часто нужны внешние консультанты .

5. Опасность упрощения. Семь элементов — это упрощение реальной сложности организации. Могут быть упущены важные факторы.

6. Когда использовать модель 7-S?

Модель особенно полезна в следующих ситуациях :

- Слияния и поглощения — чтобы понять, насколько совместимы культуры и структуры компаний.

- Смена стратегии — когда нужно оценить, готова ли организация к новому курсу.

- Цифровая трансформация — чтобы убедиться, что навыки, системы и персонал соответствуют новым требованиям.

- Организационная реструктуризация — чтобы не ограничиваться только изменением структуры.

- Диагностика проблем — когда компания сталкивается с системными сбоями, а причины неочевидны.

- Подготовка к масштабным изменениям — чтобы заранее понять, какие элементы нужно синхронизировать.

Заключение: ключевые выводы

McKinsey 7-S — это не просто модель, а философия управления, которая напоминает: организация — это система, а не набор отдельных частей.

Основные уроки модели:

1. Стратегия — не всё. Без согласованных структуры, систем, навыков, персонала и стиля стратегия останется на бумаге .

2. «Мягкие» элементы часто важнее «жестких». Культура, стиль управления, ценности — именно они определяют, как на самом деле работает организация .

3. Изменения требуют системного подхода. Нельзя изменить стратегию, не затронув структуру и системы. Нельзя изменить структуру, не подумав о навыках и персонале .

4. Shared Values — сердце организации. Если ценности не совпадают со стратегией и стилем, любые преобразования будут сталкиваться с сопротивлением .

5. Успех Nokia до 2007 года был результатом согласованности элементов, а её крах — следствием их разрыва. Это делает кейс Nokia классическим предостережением для всех, кто занимается управлением изменениями .