**ВВЕДЕНИЕ**

Тема контрольной работы «Стратегический менеджмент вXXI ст.» по дисциплине «Менеджмент».

В работе рассмотрено возникновение, сущность и эволюция стратегического менеджмента; его новейшая парадигма непосредственно связана с "экономикой знаний", или "новой экономикой", которая нуждается в переходе стратегического менеджмента от "управления человеческими ресурсами" к "управлению человеком", что является возможным лишь на этапе развития "учебного менеджмента".

Современный мир стоит на пороге интеллектуального общества, которое базируется на концепции "экономики знаний", или "управления знаниями" поэтому теория и практика стратегического менеджмента выходят на качественно новую ступень своего развития. Проблемы "экономики знаний" становятся сегодня предметом исследований, которыми занимаются известные ученые-экономисты и специалисты в области управления, включая стратегическое, с учетом изменений как внутренней среды организаций, так и внешнего окружения, которое во все большей степени воздействует на их функционирование.

Появление термина "стратегическое управление" в конце 50-х годов XX ст. было вызвано необходимостью подчеркнуть разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, нацеленным на будущее организации (предприятия), а также изменениями во взглядах на человека в системе экономики и новыми условиями ведения бизнеса. Ключевая идея перехода от оперативного к стратегическому управлению заключалась в том, чтобы перенести внимание высшего руководства организации вовне, на окружение, своевременная реакция на действия которого обеспечивает долгосрочное выживание.

Именно проблема выживания в долгосрочном измерении является объектом изучения не только экономистов и менеджеров, но и правоведов, политологов, психологов, математиков и т. д. Как известно, словом "стратегия" обозначаются два понятия; первое связано с ведением войн, а второе — с искусством управления, которое опирается на правильный прогноз. С середины 60-х годов прошлого столетия возрос интерес многих процветающих фирм, в первую очередь многонациональных предприятий (транснациональных корпораций), как раз к этому искусству, иначе говоря — к стратегическим аспектам развития. Это было связано, во-первых, с изменениями, происходившими на геополитической карте планеты (имеются в виду появление мировой системы социализма, борьба колоний за независимость, формирование трех центров капитализма — США, ЕЭС, Японии), во-вторых, с вниманием к совершенствованию механизма уменьшения расходов на выпуск продукции в ситуации усиления конкуренции на внутренних и международных рынках. Поступательный ход социально-экономических систем поставил на повестку дня вопросы о предсказуемости, разработке прогнозов, программировании деятельности организаций, что отразилось во взглядах на стратегию с точки зрения планирования. Эти взгляды проявились в трудах представителей двух школ стратегического менеджмента — "Школы дизайна" и "Школы планирования", исходивших из классических постулатов административного менеджмента (Management by Instructions, MBI), корни которых ведут к А. Смиту, М. Веберу, Ф. Тейлору, Г. Форду и др.

Трансформации внутренней и внешней среды заставляли совершенствовать теорию и практику стратегического менеджмента. В течение 60—90-х годов XX ст. видоизменялись даже определения стратегии и стратегического менеджмента, где основными категориями выступали "цели", "планы", "задачи". Начало следующего этапа развития стратегического менеджмента связано с именем П. Друкера ("Управление по целям" — Management by Objectives, МВО).

С переходом к массовому сбыту главные позиции в сфере управления завоевал маркетинг. В условиях дефицита ресурсов и более открытого доступа к ним основой конкурентного преимущества организаций становится "человеческий ресурс" ("персонал", "человеческий капитал", "человеческий фактор"). Со 2-й половины XX ст. в научный оборот вводятся такие категории, как "управление персоналом", "корпоративная культура", "организационные знания", "управление человеческими ресурсами". С разветвлением науки управления,в частности, с появлением таких ее составляющих, как "операционный менеджмент", "финансовый менеджмент", "налоговый менеджмент", "инновационный менеджмент", "инвестиционный менеджмент", "экологический менеджмент" и пр., ведущие исследователи (П. Друкер, Т. Питере, П. Сенге и др.) даже начали отождествлять понятия "менеджмент" и "менеджмент человеческих ресурсов (персонала)". Данный феномен особенно характерен для менеджмента внешнеэкономической деятельности и международного бизнеса, который, по сути, и вызвал к жизни современную парадигму стратегического менеджмента. Если в начале 80-х годов XX ст. анализ поведения фирм на международных рынках фокусировался главным образом на экономико-технических параметрах, а в 90-е годы большее значение придавалось кросскультурным аспектам деятельности фирм во внешней среде, то с приходом XXI ст. человеческий фактор начинает играть решающую роль в стратегиях международного бизнеса.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НАЧАЛЕ XXI ст.**

Обратим внимание на несколько исследований, которые сегодня считаются классическими в освещении вопросов стратегического развития организаций, рассматриваемых сквозь призму организационных знаний ("Школа обручения" — Management by Learning, MBL). В этих исследованиях трудовые ресурсы (квалифицированный персонал, организационные знания) трактуются как главный источник конкурентных преимуществ успешных организаций. Например, существует прямая взаимосвязь между уровнем организационных знаний, или комплексностью организации, и ее эффективностью. Проведенный нами анализ деятельности коммерческих ("Приват Банк") и некоммерческих (Государственная таможенная служба Украины) организаций подтверждает этот тезис. Расчеты свидетельствуют, что, если между достижением стратегических показателей и наличием высшего образования, соответствующего должности, корреляция составляет 0,5—0,6, то между системой профессиональной подготовки персонала (непрерывным повышением квалификации) и этими показателями она достигает уже 0,7—0,8.

Представители направления "Школа обучения", первыми обратив внимание на роль способностей и навыков в функционировании организации, включили их в круг факторов, определяющих и формирование, и реализацию стратегии. Рассмотрим, какое воздействие оказала "Школа обучения" на управление и аспекты стратегии в целом, и на основе алгоритма спирали "управление — обучение", предложенной российским автором п, попытаемся продолжить логическую цепь развития стратегического менеджмента в современных организациях.

"Школа обучения" различает формулирование и формирование стратегии. То, что мы привыкли считать созданием стратегии, называется формулированием, тем самым абсолютизируется формальная сторона вопроса. Формирование стратегии является безостановочным процессом, точно так же как безостановочно развиваются ее создатели — организация и персонал — в ходе обучения. Таким образом, речь идет о своеобразном релятивистском обобщении: стратегия, возникая в процессе деятельности, подчас бессознательно, отличается текучестью, изменчивостью во времени. Основатели школы полагали, что стратегия формируется инкрементально, то есть из отдельных мелочей, из решения локальных задач. Впрочем, принципиальная нестойкость, подвижность стратегии имеет свой смысл, ибо характер внешней и внутренней среды организации таков, что невозможно абсолютно безошибочно что-либо предусматривать. Следовательно, стратегия требует постоянной корректировки, и взгляды адептов "Школы обучения" имеют серьезное значение для практики, а отдельные основополагающие принципы так или иначе касаются вообще менеджмента как науки.

Попытаемся обобщить эти принципы:

— внешняя среда настолько сложна и непредсказуема, что ее действенный контроль невозможен. Требуемые для выработки стратегии знания следует непрерывно обновлять. Поэтому создание стратегии должно обрести форму процесса обучения, во всяком случае до тех пор, пока ее формулирование и воплощение станут нераздельными;

— лучшим учеником должен быть руководитель организации, но учиться обязан весь коллектив, и в нем часто есть немало потенциальных стратегов;

— обучение не исключает ретроспективного мышления, то есть анализа предыдущих действий или идей. Субъектом стратегической инициативы в организации может стать не каждый, а только тот, кто имеет определенные задатки к обучению. Стратегии иногда возникают неожиданно, к ним приходят, используя метод проб и ошибок; чья-то случайная идея, подхваченная коллегами, может выкристаллизоваться в стратегию;

— роль руководителя заключается не в том, чтобы представлять себе будущее и формулировать стратегию, а в том, чтобы управлять процессом обучения там, где могут возникать новые идеи. То есть стратегический менеджмент включает в себя умение улавливать неявные связи между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами;

— стратегии появляются прежде всего как схемы из прошлого, и некоторые из них иногда преобразуются в планы на будущее. Таким образом, их можно рассматривать как общее направление совместной деятельности.

Изложенные принципы обусловливают характерные черты организации, которая учится, а именно:

1. Неудача может научить часто в большей мере, чем успех. Поэтому не следует забывать о допущенных ошибках. Хотя они могут обойтись весьма дорого, часть осуществленных впустую расходов в конечном счете перекрывается, если анализ причин неудачных действий сделан правильно.

2. Решительно отбрасывается принцип: "Если не сломано, не нужно чинить". Даже самый эффективный процесс можно усовершенствовать. Эта возможность иногда скрыта в привычных процедурах, и организация должна периодически ревизовать свою обычную работу, чтобы выяснить, все ли идет как следует, требуется ли корректировка (внедрение новой технологии, новой практики или новых знаний).

3. Считается, что менеджеры, работающие в сферах дизайна, производства, распределения и сбыта, намного компетентнее в своем деле, чем их начальство. Мобилизация знаний сотрудников, их командная работа — это главное. Приветствуя открытость своих менеджеров и непосредственных исполнителей, организация предоставляет им возможность обмениваться идеями и предложениями.

4. Активно распространяется опыт внутри подразделений через совещания, ротации персонала, создание проектных и многофункциональных групп.

5. Значительные усилия уделяются поиску информации во внешней среде, учебе у поставщиков, конкурентов, клиентов и т. д.

Как видим, такая организация во многом является антиподом старой - бюрократической организации: поощряются работа в команде и развитие коммуникативных связей. В результате укореняются навыки организационного обучения, формируется готовность к неожиданностям, к любым изменениям во внешней среде.

"Школа обучения" выделяет два типа стратегий:

1) отсталые, косные, наперед определенные, самодостаточные и

2) возникающие и развивающиеся спонтанно.

Таким образом, официальное утверждение стратегии первого типа часто происходит после того, как она создана, и носит сугубо формальный характер. Стратегия второго типа возникает будто бы из ничего, может восходить к случайному факту или неожиданным событиям и только в известной мере детерминируется своей миссией. "Школа обучения" предлагает также опираться не только на рациональные, групповые знания, которые приобретаются обычным путем (чтение, посещение лекций), но и на практический опыт и знания имплицированные, то есть связанные с интуицией. Такие иррациональные знания присущи далеко не каждому работнику. Итак, различаются знания индивидуальные и групповые, причем первые могут быть явными или неявными (имплицированными).

Изложенный подход не лишен определенных недостатков, ведь абсолютизируется самоцель получения знаний, а они могут иногда быть и бременем. Ныне процессы развития науки, техники, экономики поражают своей динамичностью. Начиная с 70-х годов XX ст. внешняя среда стала настолько турбулентной, что прогнозы нередко теряют смысл. Если внезапно возникают какие-то непредвиденные причинно-следственные связи, то организации остается только созерцать новую ситуацию, воздействовать же на нее нет возможности. Перемены на рынке заставляют все больше ориентироваться на конкретного потребителя. Так появилась идея производства продукта для небольших групп потребителей или даже отдельных лиц. То есть массовый рынок становится сегментированным, на нем непрерывно образуются новые ниши, которые быстро заполняются новыми же продуктами. Это означает, что организации приходится реагировать на все перемены как можно оперативнее, учитывать каждое обстоятельство в своих последующих действиях. Отсюда, в сущности, и возникло понятие "обучающаяся организация". И хотя творческое поведение требуется от организации в целом, главным действующим лицом все же является руководитель. Он первый должен учиться, видеть и ощущать новое, включать подчиненных в процесс принятия решений и разработки стратегии; руководитель просто обязан заинтересовать персонал, ибо изменения зависят только от него. Принимая чью-то идею или предложение по формированию стратегии, он тем самым тоже учится, а затем учиться приходится подчиненным: ведь это им предстоит воплощать выбранную стратегию. Само собой, качество воплощения будет зависеть оттого, смогли персонал понять ее суть и характер требуемых действий, то есть от того, насколько исполнители умеют учиться, изменяться сами.

Наряду с этим социально-экономические процессы на рубеже XX и XXI столетий продемонстрировали, что для успеха организации мало приспособляться к среде, — требуется ее создавать в желательном для себя виде. Современные организации (а за ними и исследователи) переходят к новому этапу в развитии стратегического менеджмента — по аналогии, его можно назвать обучающим управлением (Management by Teaching, МВТ). В основе этого подхода лежит следующее соображение: абсолютно одинаковых товаров нет, даже в однородных товарах потребитель выделит ту черту, которая ему больше понравится, поэтому на рынке господствует монополистическая конкуренция. Каждый товар определенной фирмы — единственный в своем роде, в конкуренции однородных товаров важную роль играют как раз различия между ними. Имеет значение торговая марка (авторитетный брэнд). Таким образом, в менеджменте и маркетинге присутствует момент "воспитания" потребителя. Именно потому данное направление мы назвали обучающим менеджментом и ведем речь об "обучающей организации", потому что она создает желательную для себя среду, прививает своей контактной аудитории (потребителю) представление об особых преимуществах своего продукта и своего брэнда. То есть идея "обучающего менеджмента" заключается в том, что организационная культура, выходя за пределы внутренней среды, захватывает также и потребителя, причем часто он включается в этот процесс бессознательно.

В таких условиях требуется весьма оперативное реагирование персонала на происходящие вокруг изменения. Труд становится еще более творческим, а динамичность среды снижает возможность вмешаться в действия каждого работника. Это означает, что растет роль его профессиональных навыков и умений, используемых в работе. Повышается и роль руководителя: он не только обучается сам, но и наставляет своих подчиненных. Так на практике реализуется идея коучинга (англ. coach — тренер), то есть тренинга, согласно которой руководитель должен не наказывать работников, а только доносить до их понимания цели организации и всячески наталкивать каждого на самостоятельный поиск. Выше всего ценится настоящий профессионал, владеющий большим багажом знаний, в том числе полученных за время нахождения в данной организации, и реализующий ее стратегию во внешней среде, формально или неформально. Другими примерами типа поведения "обучающей организации" служат деятельность корпоративных университетов, где учатся все желающие, разработка учебных пособий для разных контингентов — от учеников начальной школы до студентов.

Итак, изменения в парадигме современного менеджмента и маркетинга нельзя рассматривать вне человеческого фактора.

Эволюция научных взглядов на роль человека в общественном производстве убеждает, что проблема человека как объекта исследования стратегического менеджмента и теорий организации в течение XX ст. прошла ряд этапов (рисунок 1). На этом пути формировались различные категории, при помощи которых описывались те или иные черты экономического поведения личности: "человек экономический", "человек социальный", "человеческие отношения", "человеческие ресурсы", "человеческий капитал", "качество жизни", "человеческий фактор" и пр. Эклектическое смешивание терминов, социальных и природных феноменов, общечеловеческих проблем и реалий настоящего, прошлого и будущего часто приводило к тому, что рамки исследований не давали достаточной возможности для понимания сущности того или иного явления общественной жизни.

С другой стороны, внимание исследователей природы и развития организации сосредоточивалось именно на роли человеческого фактора с учетом особенностей внутренней среды.

Мы полагаем, что эволюцию взглядов на человека в управлении следует рассматривать в контексте категории отчуждения труда, мера которого зависит от научно-технического прогресса. Благодаря этому становится очевидным, что переход от "человека экономического" А. Смита, М. Вебера, Ф. Тейлора к "человеку социальному" Э. Мейо, постепенное сведение их подходов к "человеческому ресурсу", а затем "человеческому капиталу" и "человеческому фактору" являются ничем иным, как следствием эволюции теорий и практики менеджмента и маркетинга.

Вместе с тем следует заметить, что инструментарий системы Тейлора и сегодня используется в управлении производством, постоянно обновляясь под влиянием НТП. Например, П. Друкер в середине 50-х годов XX ст. говорил, что "тейлоризм — это скала, на которой строится наша дисциплина". Правда, через какое-то время он уже утверждал, что необходимо "меньше внимания уделять развитию менеджмента как средства приспособления индивида к требованиям организации, а сконцентрировать управление на приспособлении организации к запросам, ожиданиям и потенциальным возможностям индивида". Однако позже ученый приходит к выводу, что в течение последних 40 лет ошибался в анализе сущности менеджмента, и соглашается с Ф. Герцбергом в том, что теории мотивации срабатывают только для основателей организации, а единственный стимул к труду для всех прочих — это механизм принуждения (Knock In The Ass, KITA, то есть пинок ниже спины).

Ему вторит известный специалист в области теории и практики менеджмента Т. Питере, автор концепции dream-marketing (мечтающий маркетинг), убежденный, что следует избавляться от "близоруких" менеджеров, которые не дотягивают до стратегического видения, ибо они, зная и умея лишь кое-что, не способствуют, по сути, прогрессу организации.

Как видим, на новом этапе развития категории "отчуждение труда" неотейлоризм становится неотъемлемой частью управления, или составляющей практики стратегического менеджмента, в ходе которой персонал принуждается к выполнению задач организации. Противоречивость такого подхода получает свое проявление только в том, что в условиях современного рынка требуется молниеносное реагирование персонала на перемены в окружающей среде, динамичность которой уменьшает возможность вмешиваться в работу каждого исполнителя. Это означает, что невиданно возрастает роль его знаний, навыков и умений.

С учетом достижений науки, а также опираясь на изложенный здесь материал, попытаемся представить в виде таблицы спираль развития управленческой культуры во взаимосвязи стратегического менеджмента с его внутренней (организационной) средой и внешним окружением, на микро- и макроуровнях.

школа обучение стратегический менеджмент

**Рисунок 1. Эволюция концепций роли человека в экономике в контексте развития менеджмента и маркетинга**

**Таблица 1.Эволюция современной управленческой культуры**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Административный | Управление по | Обучающаяся | Обучающая |
| Фактор влияния | менеджмент(MBI) | целям(МВО) | организация(MBL) | организация(МВТ) |
| Внешняя среда | Стабильная | Изменчивая | Турбулентная | Турбулентная, шоковая |
| Продукт | Простой, | Относительно | Сложный, под | Комплексный. |
|  | стандартизованный | сложный, стандартизованный | конкретного клиента | "мозаичный" |
| Рынок | Массовый | Массовый, | Разделенный на | Атомизация |
|  |  | сегментированный | ниши внутри сегментов | ниш внутри сегментов |
| Взаимоотношения с | Покупается все, | Широкие обратные | Партнерство | "Мы - одна |
| потребителем | что продается | связи: "Ты - мне, я - тебе" |  | большая семья" |
| Характер труда | Однообразн | Сложный, | Сложный, | Универсальный |
|  | монотонный | нетворческий | творческий | и творческий |
| Теория | А. Смит, Ф. | Р. Акофф. | П. Друкер, | Т. Питере, |
|  | Тейлор, А. Файоль, | П. Друкер. | Т. Питере. | Г. Минцберг, |
|  | Г. Форд, М. Вебер | Дж. Одиорне, А. Райо | П. Синг |  |
| Власть | Централизованная | Децентрализованная | Распределенная (делегированная) | Неопределенная, аморфная |
| Структура | Иерархия | Неодномерная | Гетерархия, | Четырехмерное |
|  |  | иерархия | проектно-ориентированная | пространство |
| Символ | Пирамида | Матрица | Сеть, паутина | Трал, драга |
| Отношение к  | "Я контролирую | Будущее в | Будущее | Будущее |
|  | будущее". Оно | принципе не | неопределенно - и | следует |
| будущему | достаточно | контролируемо | в этом скрыт | создавать для |
|  | определенное и |  | источник развития | себя сегодня |
|  | допускает |  |  |  |
|  | экстраполяцию |  |  |  |
|  | прошлого |  |  |  |
| Характеристика | Концепция | Концепция | Концепция | Концепция |
| организации/концепции | стратегического | стратегического | стратегического | маркетингового |
| менеджмента | планирования | менеджмента: | менеджмента: | менеджмента |
|  |  | 1-й этап | 2-й этап развития | (управление |
|  |  | развития |  | рынком) |
| Способ обеспечения | Военная приемка | Военная приемка | Технологии, | Самоконтроль, |
| качества |  | в сочетании | основанные | опирающийся |
|  |  | с манипулятивным | на привлечении | на высокое |
|  |  | подходом | персонала к изменениям способов функционирования | качество персонала |
| Эффективный тип | Человек-функция | Человек- | Человек-партнер | Человек- |
| поведения |  | манипулятор |  | профессионал |
| Эффективный тип руководителя | Авторитарный, технократический босс | Лидер, способный увидеть будущийобраз и сформулироватьего в виде конкретных целей | Тренер, которого заботит прогресс команды | Наставник, спобный развить потенциал подчиненных |
| Корпоративная культура | Нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная | Нормативно-процедурная, адаптивная | Высокоадаптивная, "игра" | Креативная, экспансивная |
| Терминология | "Я держу это на контроле", "Я владею вопросом", "Ситуация под контролем" | "Давайте решать вместе", "Предчагаю еще раз посмотреть на ситуацию" | Системный подход, креативность, источники неопределенности, социотехнический дизайн | Бизнес-процессы, информационныетехнологии, "Изложите ваше видение" |
| Базовый способ реализации власти | Прямое указание и/или инструкция, закрепленные приказом | Процедура и/или механизм, закрепленные приказом | Процедура и/илипартнерство, закрепленные в договоре | Процедуры и/или правила на основе утвержденных методическихуказаний (рекомендаций) |

**ВЫВОДЫ**

Итак, можно сделать вывод, что изменение парадигмы стратегического менеджмента в начале XXI ст. в качестве условия дальнейшего развития связано с переходом от "human resources management" (управление человеческими ресурсами) к "human management" (управление человеком). Такой переход возможен только на этапе, который мы условно назвали "обучающим менеджментом". В свою очередь, это связано с дальнейшими исследованиями данной отрасли науки, в частности, с появлением принципиально новых подходов.

**ИСПОЛЬЗОВАНЫ ИСТОЧНИКИ**

1. Xэмел Г., Прахалад К., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности. СПб., "Питер", 2005, 384 с.
2. Словник іншомовних слів. К., "Довіра", 2000, с. 863.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д ж. Школы стратегий. СПб., "Питер", 2000, 336 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. М., "Гардарики", 2000, 294 с.
5. Стратегическое планирование. Учебник. М., "Тандем", ЭКСМОС, 1998, 440 с.
6. Шершньова 3. С., Оборська С.В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К., КНЕУ, 1999, 700 с.
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К, 2002,560 с.
8. Burtоn Е N. Contemporary trade. Industrial studies series. Oxford, 1984,188 p.
9. Grosse R.,Kujava D. International Business. Theory and Managerial Applications. Boston, 1992,733 р.
10. Сu11en J. B. Multinational Management: A Strategic Approach. Washington State University, 2002, 664 p.
11. Попов С. А. Стратегическое управление. Модуль 4. М., "Инфра", 1998, 344 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика, СПб., 1999, 560 с.
13. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001, 512 с.
14. Козаченко А.В., Воронкова А.Э. Корпоративное управление. Учебник. К., 2004, с. 309.
15. Laсhman W. Wirtschaft und Ethik: Masstaebe wirtschaltlichen Handelns. Neuhansen. Stuttgart, Haenssler, 1989, 386 S.
16. Show W. H. Business Ethics. Belmont, Wadsworth Publishing Co, California, 1991, 400 p.
17. Шашкевич О. Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента. Минск, 1979, с. 60.
18. "International Management" № 8,1986, p. 23.
19. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М., Издательский дом "Вильяме", 2000, с. 39-40, 264.
20. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. СПб., Стокгольмская школа экономики, 2005, с. 126-131.
21. New Webster's Dictionary of the English Language, 1988, 1834 p.