Формирование стратегического управления как фактор повышения конкурентоспособности фирмы

Концепция научного управления Тейлора явилась первым значимым шагом в развитии управленческой мысли, произошедшим в начале XX века. Перенесение идей инженерно-технических наук на управление в низовом производственном звене и явилось основой этой концепции. Но теория управления не ограничилась "тейлоризмом" и следующий крупный шаг в развитии западной управленческой мысли, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении "принципов управления", сформулированных А. Файолем, что можно признать первым самостоятельным результатом "науки администрирования" в ее теперь уже классическом варианте, ориентированном, прежде всего, на построение "формальных" организационных структур и систем. Не случайно на западе этого француза называют отцом менеджмента.

Третий прорыв в управленческой мысли, называемый часто "неоклассическим", связан с зарождением школы "человеческих отношений" на рубеже 30-х годов. В 1940–60-е годы это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное как внедрение достижений психологии и социологии в управлении.

Новый этап развития управленческой мысли в 1950–60-е годы оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. Именно "количественная школа" в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления, – к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников "науки управления" и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970-х годов четко сформулирована идея о том, что организация – это открытая система, которая приспосабливается к своей многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. 1970–80-е годы прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления.

Десятилетие 80-х ознаменовалось новым прорывом – открытием значения "организационной культуры" и "корпоративной культуры" как мощного инструмента управления. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях – модное новшество ведущих школ бизнеса в 90-е годы.

Если говорить о годах 90-х, то здесь просматриваются три наиболее интересные тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому – осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции. Как представляется, управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней "технократизма" на новой, более глубокой и здоровой основе.

Параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся поведенческих аспектов, – это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками 50–60-х годов, в практике американского менеджмента реализовывалась, впрочем, довольно вяло.

Управление организациями – это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется сложным влиянием многих переменных, внешней и внутренней среды организации.

Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину.

Идеи стратегического менеджмента являются ярким проявлением "тихой управленческой революции", которая началась в американской экономике на рубеже 80-х годов. Обнаружив неспособность своих менеджеров справиться с нарастающими трудностями во внешней среде в самый затяжной за весь послевоенный период экономический кризис, американские корпорации столкнулись с кризисом управляемости своих хозяйственных систем. Поиски выхода из него осуществлялись не только на путях повышения квалификации управленческих кадров, но и за счёт перехода к новой концепции управления или к новой "управленческой парадигме", под которой понимается система взглядов, вытекающих из основополагающих идей научных результатов ряда крупных учёных и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и менеджеров-практиков.

Суть этой концепции состоит в определённом отходе от управленческого рационализма, от начального убеждения, что успех фирмы определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек за счёт выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов.

Новая концепция управления строится на системном и ситуационном подходах к управлению. Корпорация рассматривается при этом, прежде всего, как открытая система; главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, но и вне ее, т.е. успех связывается с тем, насколько удачно фирма приспосабливается к внешнему окружению – научно-техническому, экономическому, социальному, политическому и т.п. Сумеет ли фирма вовремя распознать угрозы для её существования, не упустит ли возможности, возникающие в её среде, сможет ли она извлечь максимум выгоды из этих возможностей – вот главные критерии эффективности всей системы управления, по отношению к которым внутренняя рациональность организации производства и управления всё же отходит на второй план.

Организационные механизмы приспосабливаются к поиску, выявлению новых проблем, а также выработке новых стратегических решений больше, чем к контролю уже принятых.

Другая важная черта стратегического менеджмента – это концепция фирмы как социальной системы. Не только характер стратегий, тип организационных структур, процедур планирования и контроля, но и стиль руководства, квалификация людей, их поведение, реакция на новшества и изменения должны постоянно анализироваться и совершенствоваться при построении организационных систем управления.

Важное значение придаётся факторам организационной культуры – установившимся в организации ценностям, индивидуальным и групповым нормам поведения, установкам, типам взаимодействий и т.д.

Чтобы реализовать управленческое новшество, такое как стратегический менеджмент, необходимо переориентировать управленческое мышление с внутрипроизводственных проблем на внешние проблемы фирмы, требуется огромная целенаправленная работа по преодолению сопротивления изменениям и формированию новой организационной культуры.

Слово "стратегия" означает "искусство развертывания войск в бою". За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Примером корпоративной стратегии может служить стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка). Бизнес-стратегию может иллюстрировать стратегия подразделения по производству определённого вида товара многоотраслевой организации. Функциональная стратегия может быть представлена стратегией управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь, во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой, – структура управления организацией отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов.

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных организаций, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет.

В конце 60-х – начале 70-х годов в нашей стране появился целый ряд интересных публикаций, и многие отрасли приступили к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектом планирования являлось министерство, ведомство. Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы в прошлом. Министерство не имело достаточных возможностей, стратегической информации и времени на эту работу из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами. План формировался как "жесткая конструкция", при которой игнорировался основополагающий принцип стратегического планирования – адаптивность планов. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых.

В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Стратегическое планирование – это умение предвидеть цели фирмы, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Стратегическое планирование позволяет ответить на четыре важных вопроса:

Что хочет представлять из себя организация?

Каково положение организации в настоящее время, каковы итоги и условия её деятельности?

В каком направлении организация планирует развиваться?

Каким образом и с использованием каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?

Стратегическое планирование можно назвать первым и наиболее значимым этапом стратегического управления. Один из "отцов" современного менеджмента А. Файоль отмечал: "Управлять – это предвидеть", а "предвидеть – это уже почти действовать".

Принципы стратегического планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации, правильное соблюдение которых создаёт предпосылки для эффективной работы фирмы.

Четыре основных принципа планирования были определены Файолем, который назвал их общими чертами хорошей программы действия. Это принципы единства, непрерывности, гибкости и точности. Позже был обоснован ещё один ключевой принцип – принцип участия.

Принцип единства предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части самого процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, т.е. на уровне функциональных подразделений. А единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, а именно – единства в рамках управленческой иерархии. Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что деятельность по планированию одной функциональной части организации должна быть связана с планированием деятельности других единиц данного уровня, а всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений. Таким образом, взаимосвязь и одновременность – главные черты координации планирования на предприятии. Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, то есть разнообразие подсистем планирования, но каждая из этих подсистем должна действовать, исходя из общей стратегии фирмы. Все планы, созданные в организации, – это не просто совокупность или набор документов, а их взаимосвязанная система.

Принцип участия тесно связан с принципом единства и предполагает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой функции. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого оно непосредственно затрагивает. Личное участие членов организации в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а непосредственное участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У работников появляются новые мотивы к эффективному труду, а в организации укрепляется командный дух. Партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и стратегическое планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей, так как руководители сами привлекаются к их составлению.

Принцип непрерывности выражается в осуществлении постоянного процесса планирования в организации, причём разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу. Предпосылками непрерывности процесса планирования в организации могут быть:

неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий фирмы относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов;

изменяются не только фактические предпосылки, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях.

И, наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Для этого в планах должны быть предусмотрены так называемые допуски или резервы. Резервы не должны быть чересчур большими, так как от этого может пострадать точность планирования, в свою очередь слишком маленькие резервы влекут за собой частую корректировку планов, в связи с чем могут быть размыты ориентиры деятельности организации.

Принцип точности предполагает составление всякого плана с такой степенью точности, какая только совместима с неопределенностью будущей деятельности организации. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия фирмы. Стратегическое планирование определяет основные цели и общие направления деятельности фирмы, в связи с тем, что объём достоверной информации о будущем невелик, а диапазон и скорость изменений постоянно растут. В планах же, рассчитанных на короткие сроки и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами.

На сегодняшний день множество российских предприятий находится в критическом состоянии. Большинство управляющих неблагополучными предприятиями называют причинами такой неблагополучной ситуации: хроническую нехватку оборотных средств, падение платежеспособного спроса, неразумную налоговую политику властей.

При этом большинство таких предприятий имеют схожие черты. И похожи они не только неблагоприятным финансовым состоянием (это скорее следствие) и не только одинаковыми проблемами. Общее у них – это видение руководящим звеном проблем предприятия. По мнению руководства, все причины находятся вне предприятия. К ним относятся: отсутствие оборотных средств в результате денежных реформ и нестабильности рынка; падение спроса из-за отсутствия денежной массы; бартерные взаиморасчеты, представляющие собой нарушение привычных экономических и производственных связей; налоговое бремя, порожденное некомпетентностью чиновников.

Видно, что позиция руководства предприятий – позиция "внутренней жертвы", ищущей все причины своего неблагополучия вне рамок собственного поведения.

Сопоставив вышеуказанные утверждения с опытом деятельности успешных предприятий, получим следующий результат, отражающий поведение иных компаний. Так, менеджеры крупных российских компаний, имеющих положительный опыт развития, утверждают, что сталкиваются с теми же самыми повседневными проблемами, однако их позиция является более "защищенной" с точки зрения общего развития фирмы. Этим "защитным барьером" для них является четкое понимание конкретного результата, который предприятие собирается достичь в результате своей деятельности, и осознание тех бизнес-процессов, с помощью которых этот результат может быть достигнут в динамически изменяющейся среде.

Инструментом для постановки такого рода "барьера" служит стратегический план развития организации, позволяющий избегать нежелательных и усиливать действие положительных моментов развития. Однако для успешной деятельности организации в стратегическом периоде недостаточно разработать план действий, необходимо построить всю систему стратегического управления.