Л3

Лекция 3.Основные категории стратегического менеджмента.

Причинами возникновения стратегического управления как вида деятельности являются происходящие изменения в конкуренции, экономике, менеджменте, которые во второй половине ХХ века начинают приобретать глобальный характер. В этот период нарастают конкурентные отношения на региональных, национальных и мировом рынках, ужесточаются внутриотраслевые условия работы, отмечается замедление темпов роста во многих развитых странах, что значительно усложняло возможности обеспечения развития предприятий. Давление со стороны окружающей среды требовало выработки и использования новых подходов в менеджменте, обеспечивающих возможности прогнозирования событий, заблаговременной адаптации бизнеса к новой экономической ситуации. Именно эти задачи и послужили началом научных изысканий в области стратегического менеджмента. В целом, формирование подходов стратегического менеджмента, можно сказать, идет параллельно с развитием внешней среды организаций, сложность и динамика которой определила необходимость разработки долгосрочных стратегических планов. В данном процессе выделяют следующие четыре основных этапа (рис.1.3): 1) краткосрочное планирование (бюджетирование); 2) долгосрочное планирование; 3) стратегическое планирование; 4) стратегическое управление. Бюджетирование. Появление такой системы управления, как бюджетирование (бюджетное планирование) относится приблизительно к 32 Бюджетирование Долгосрочное планирование Стратегическое планирование Стратегическое управление Основные сферы внимания Контроль над отклонениями и управление сложностью Прогнозирование роста и борьба со сложностью Изменение стратегического направления и способностей Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами / возможностями Основные положения Будущее повторяет прошлое Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям Характер Периодический В реальном времени Период использования С 1900-х гг. С 1950-х гг. С 1970-х гг. С 1990-х гг. Рис. 1.3. Эволюция систем стратегического менеджмента 33 началу 1900-х гг. Основное внимание в ней уделяется контролю над отклонениями и управлению сложностью. Изначально для разных отделов предприятия определяется годовой бюджет, а руководство организации тщательно анализирует все отклонения от него, выявляет их причины и в случае необходимости принимает решение о корректирующих воздействиях. Основное предположение данной системы состоит в том, что будущее является продолжением прошлого (метод экстраполяции). Краткосрочное планирование ставило главной стратегической задачей создание крупных организационных структур с целью усиления потенциала предприятия, увеличения его конкурентных возможностей на рынке. Краткосрочное планирование (бюджетирование) включало следующие мероприятия: ¬ финансовое планирование; ¬ расчёт и анализ затрат по сферам деятельности; ¬ краткосрочное планирование производственно – хозяйственной деятельности (как правило, на один год); ¬ составление краткосрочных бюджетов по видам производств. Долгосрочное планирование. Основное внимание в нём уделяется прогнозам роста и управлению сложностью. Кроме того, предполагается, что в наступающем будущем продолжаются зародившиеся в прошлом тенденции. Ведущий теоретик в области стратегий И. Ансофф относит появление долгосрочного планирования к 1950-1960-м гг. Процесс планирования, как правило, включает в себя прогнозирование на основе исторических данных и прошлого опыта объема продаж, величин издержек, технологических изменений и т. д. Задача планирования, таким образом, состоит в подготовке человеческих ресурсов и производственных мощностей к ожидаемому росту или сокращению деятельности. Горизонт планирования в отличие от системы бюджетирования может составлять в зависимости от конкретной ситуации два года, пять или десять лет. Здесь же можно выделить анализ разрывов, или расхождений. Разрыв имеет место в ситуации, когда прогнозируемые объем сбыта и показатели прибыли не совпадают с целями организации. Для его устранения в организации осуществляются необходимые изменения (например, увеличивается численность отдела продаж и/или производственные мощности предприятий). Долгосрочное планирование главной стратегической целью ставило укрепление достигнутых позиций на имеющихся рынках сбыта и завоевание новых рынков. Основными элементами долгосрочного планирования являются: 34 ¬ формулирование целей предприятия на долгосрочную перспективу (планирование прибыли, рентабельности, издержек, объемов производства и т. д.); ¬ составление многолетних планов развития предприятия; ¬ определение бюджетов по каждому подразделению; ¬ осуществление контроля за процессом достижения целей. Стратегическое планирование представляет собой формализованный процесс реализации долгосрочных целей и стратегии развития предприятия (составление стратегического плана). Появление и развитие этого подхода происходит в 1960-1980-х гг., что было связано с изменением стратегических направлений развития и конкурентных возможностей. Основное положение стратегического планирования состоит в следующем: экстраполяция прошлого неадекватно отражает будущие возможности предприятия, отклонения от прошлых прогнозов и новые тенденции развития требуют корректировок реализуемых стратегий. Например, если речь идет о направлении, стратегия может быть ориентирована на выход на новый товарный рынок, в случае конкурентных возможностей – развитие компетенций в сфере научноисследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР). Стратегическое планирование включает следующие элементы: ¬ формулирование стратегических целей предприятия; ¬ оценка эффективности действующей стратегии или модели поведения на рынке, необходимость её изменения; ¬ анализ внешнего окружения организации с точки зрения возможностей достижения стратегических целей; ¬ анализ достаточности ресурсов организации и определение её сильных и слабых сторон (анализ внутренней среды предприятия); ¬ определение необходимости и масштаба изменения действующей стратегии; ¬ принятие и реализация стратегических решений; ¬ система стратегического контроля. Стратегическое планирование сконцентрировано на тщательном изучении рыночной среды, в которой осуществляет свою предпринимательскую деятельность предприятие. При этом главное внимание уделяется не только прогнозированию, но и углубленному анализу рынка, в особенности деятельности конкурентов и потребностей покупателей. В результате аналитических исследований руководство надеется изучить суще- 35 ствующую ситуацию, а также предугадать будущие изменения, которые могут иметь стратегические последствия на конкурентные возможности предприятия. Стратегический план, как правило, разрабатывается на период от 1 до 5 лет в зависимости от характеристик и темпов развития отрасли, динамики внешнего окружения. На основе стратегического плана организации разрабатывают краткосрочные операционные планы и бюджеты – бюджетирование – на текущий отчетный период (квартал, год). Таким образом, в цикле планирования предусматривается время для решения стратегических задач, а бюджетирование выступает одним из важных элементов механизма реализации стратегического плана. В отсутствие такого, хотя и искусственного инструмента, даже менеджеры, которые четко осознают всю важность стратегического мышления, могут быть перегружены текущими вопросами и не заметить необходимости в изменении стратегии поведения на рынке. Недостаток стратегического планирования состоит в том, что потребность в анализе и принятии стратегических решений возникает каждый раз, когда меняются внешние условия настолько, что это может сказаться на деятельности предприятия. Внешняя среда и технологии могут изменяться так быстро, а потрясения могут оказаться настолько внезапными, что жесткая привязка к определенному циклу планирования сведет на нет все усилия персонала. Когда стратегическая реакция подчинена процессу планирования, под угрозой может оказаться эффективность деятельности предприятия в целом, особенно в динамично развивающихся отраслях. Мировой опыт показывает, что при повышении турбулентности внешней среды (сокращение жизненного цикла товара и ускорение изменений в модельном ряде), компании, которые придерживались формального планирования (т. е. прогнозирования своей деятельности с использованием стандартных приемов), оказались слабее фирм, отказавшихся от необходимости плановой деятельности. В менее изменчивой среде ситуация изменилась на прямо противоположную, т.е. более высоких результатов добились предприятия использовавшие систему стратегического планирования [1]. Стратегическое управление. Развивается в 1990-е г. и предполагает использование гибких подходов к процессу выработки и реализации стратегии, которые должны иметь упреждающий характер и обеспечивать быструю адаптацию предприятия к изменениям внешнего окружения. Современная система стратегического управления включает составные элементы стратегического процесса: 36 ¬ формулирование миссии предприятия; ¬ анализ микро- и макросреды; ¬ выявление сильных и слабых сторон предприятия (анализ достаточности ресурсов); ¬ формулирование альтернативных вариантов стратегии; ¬ оценка рисков реализации альтернативных стратегий; ¬ выбор приоритетной стратегии развития; ¬ разработка финансовой стратегии; ¬ разработка производственной стратегии; ¬ разработка стратегии в области управления персоналом; ¬ формулирование маркетинговой стратегии; ¬ выбор систем стимулирования персонала; ¬ совершенствование организационной структуры управления; ¬ развитие организационной культуры предприятия; ¬ формирование положительного имиджа организации; ¬ постоянный поиск новых возможностей развития. В основе стратегического рыночного управления (или просто стратегического менеджмента) лежит предположение о том, что в условиях высокой динамики внешней среды циклическое планирование неприменимо. Чтобы справиться со «стратегическими сюрпризами» в виде неожиданных угроз и возможностей, стратегические решения должны приниматься быстро независимо от цикла планирования. Давление со стороны внешнего окружения стимулирует разработку и активное использование новых, более адекватных рыночной ситуации методов, систем и концепций (например, внедрение информационной системы в реальном времени вместо периодического анализа). В современных условиях положительно сказываются на результатах деятельности организации такие подходы, как более восприимчивый анализ среды, выявление и постоянный мониторинг информационноненасыщенных областей, увеличение стратегической гибкости, развитие духа предпринимательства. Под информационно-ненасыщенной областью понимается способная повлиять на стратегию зона неопределенности (например, появление у потребителей новых интересов, возможный рост цен на сырье). Стратегическая гибкость предполагает стратегические решения, обеспечивающие быструю и адекватную реакцию на внезапные, непредвиденные изменения на рынке. Стратегическое рыночное управление носит предупреждающий, устремленный в будущее характер. Стратеги не должны под- 37 чиняться среде, не должны воспринимать ее как данность. Они обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вовне компании изменения. Так, при помощи творческих, активных стратегий можно воздействовать на государственную политику, потребности покупателей и технологический прогресс. Г. Хэмел и К. Прахалад утверждают, что менеджеры компании должны иметь единое четкое представление о том, какой будет их отрасль через 10 лет, а также о стратегических ориентирах деятельности своей компании в будущем. В частности, они выделяют следующие предъявляемые к современным фирмам требования: ¬ менеджеры должны придерживаться долгосрочных подходов, отличающихся от конкурентов; ¬ высшему руководству следует ориентироваться скорее на регенерирование стержневых стратегий, чем на реинжиниринг основных процессов; ¬ конкуренты рассматривают организацию скорее как устанавливающую «правила игры», а не послушно их выполняющую; ¬ сильной стороной предприятия в большей степени являются инновации и рост, а не операционная эффективность; ¬ организация находится в «авангарде» отрасли, а не в толпе догоняющих. Данные рекомендации главным образом адресованы тем предприятиям, которые стремятся стать или входят в группу лидеров отрасли. Укрепление их лидерских позиций позволяет создать надежную защиту от влияния других, менее мобильных в плане изменений, конкурентов. Процесс планирования стратегических целей позволяет современной организации не только выявить и использовать дополнительные резервы роста производительности, но и существенно трансформировать используемые технологии менеджмента, стимулировать инновационную деятельность в решении проблем устойчивого развития предприятия. Как показывает практика отечественных и зарубежных предприятий, возможности персонала в обеспечении стратегического развития фирмы используются лишь частично, что значительно снижает и их уровень конкурентоспособности в сравнении с потенциально возможным уровнем. Потому, как правило, лидерами отрасли становятся те предприятия, руководству 38 которых удалось наладить эффективные коммуникативные процессы и задействовать весь ресурсный потенциал сотрудников. В целом, рассмотренные на рис.1.3. этапы и системы стратегического менеджмента не взаимоисключают, а наоборот, развивают и дополняют друг друга. В данном случае стратегическое управление включает в себя все четыре системы управления: ¬ бюджетирование, используемое для обеспечения краткосрочного планирования и финансового контроля процесса реализации планируемой стратегии; ¬ прогнозирование тенденций развития предприятия, характерные для долгосрочного планирования; ¬ элементы стратегического планирования, заключающиеся в аналитических исследованиях внешней и внутренней среды предприятия для обоснования будущей стратегии; ¬ инструменты принятия стратегических решений в реальном времени – формулирование миссии, внешний и внутренний анализ, анализ финансового риска, поиск альтернатив развития и т.д. В стратегическом управлении процесс планирования дополняется методами, обеспечивающими высокую скорость стратегической реакции на изменения. При условии традиционных структур управления механистического типа (функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные структуры), которые преобладают также и в отраслях химико-лесного комплекса, могут использоваться такие подходы как децентрализация полномочий, формирование целевых групп, переход от авторитарного к демократическому стилю руководства, развитие неформальных связей и коммуникаций, ориентация на экономические и социально-психологические методы управления, стимулирование инициативы и привлечение в новые проекты наиболее опытных, молодых специалистов. Данные меры способствуют увеличению гибкости стратегии и организационной структуры управления предприятием, укреплению финансового состояния и увеличению уровня конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках. Это особенно актуально для предприятий отечественного лесопромышленного комплекса, испытывающих серьезную конкуренцию со стороны иностранных производителей.