Л2

Лекция 2. Стратегический подход к управлению организацией

В современной литературе по менеджменту выделяют четыре основных условия, определяющие актуальность стратегического управления: 1. Во второй половине XX века число управленческих задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из ранее накопленного опыта. 2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем. 3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине прошлого века, все меньше соответствовала реальным условиям решения возникавших задач. 4. Усиливалась нестабильность внешней среды организаций, что повышало вероятность внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость. Вследствие насыщения рынка товаров и услуг в развитых странах происходит процесс глобализации рынков, возникновения крупных транснациональных корпораций, которые уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным, тактическим планированием и менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на перспективу. Это и обусловило потребность в новом направлении теории управления, в результате чего в середине 1970-х годов появился стратегический менеджмент. 14 Опыт развития отечественных предприятий в переходный период показал, что многие из них оказались не готовы к жестким условиям рыночной среды и конкуренции. При этом самые крупные производства, как, например, ОАО «Фандок», ОАО «Борисовский ДОК», ОАО «Минскпроектмебель», ЧУП «Брестская мебельная фабрика и другие, испытывали наибольшие сложности с обеспечением финансовой ликвидности, рентабельности в течение длительного периода. Под влиянием жесткой конкуренции некоторым предприятиям пришлось перепрофилировать свои подразделения. Так, ОАО «Борисовский ДОК» пришлось отказаться от мебельного производства вследствие его убыточности и направить свои ресурсы в производство плит ДВП, ДСП, основная часть которых начала реализовываться на экспорт. Изменение стратегических ориентиров позволило стабилизировать прибыльность предприятия. Многие производители, несмотря на сложность положения: изношенность основного капитала, низкую рентабельность, недостаток оборотных и инвестиционных средств, - пытаются всеми силами удержать свое место в отрасли. Недостаточно способствует этому государственная экономическая политика. В регулировании отношений, особенно в регионах, часто используется административный принцип, сохраняются ограничения роста цен на продукцию предприятий, высокая налоговая нагрузка, значительный удельный вес государства в собственности предприятий, что сужает возможности их стратегического выбора. Тем не менее, во многом положение предприятий связано с их собственными недостатками в области операционного и стратегического менеджмента. Исследования показывают, что большинство отечественных предприятий до настоящего момента не использовали преимущества стратегического планирования, не разрабатывали долгосрочных стратегий развития. В таких условиях проблематично обеспечить устойчивые показатели роста в долгосрочном периоде. В результате, износ основного капитала на многих предприятиях отрасли достиг 70%-ного уровня. Отсюда неконкурентоспособность продукции, сложности со сбытом, недостаток оборотных средств, убытки. Так, например, в 2003 году количество убыточных предприятий в промышленности в целом по стране достигло рекордного уровня – 38%. Динамика развития отечественного рынка подтверждает, что в современных условиях исключительно важным становится умение использования гибкого управления, ориентированного на долгосроч- 15 ную перспективу и обеспечивающего адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается посредством организации стратегического менеджмента на предприятии, обеспечивающего возможность предвидения неблагоприятных событий и оценки их влияния на перспективы развития бизнеса в отраслях химико-лесного комплекса на внутреннем и внешнем рынках. Стратегический менеджмент ─ это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения [42, c.6]. А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд определяют стратегический менеджмент как процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, миссии, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации [44, с.36]. По мнению И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, стратегическое управление включает разработку и совершенствование миссии, ее долгосрочных целей, планов и прогнозов, методов хозяйствования, организационной структуры, бизнес-процессов и реализацию соответствующей стратегии предпринимательской деятельности в условиях рыночной среды [29, с.187]. Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как определенный организационный механизм управления стратегией, который на основе системного подхода обеспечивает достижение соответствия между внутренним ресурсным потенциалом предприятия и внешними возможностями развития. Поэтому, многие авторы вполне справедливо сводят понятие стратегического управления к определению сущности «стратегии». По мнению О. Виханского, стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средства и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [13]. М. Мескон определяет стратегию как общий всесторонний план достижения долгосрочных целей организации, разработанный с учетом реальной ситуации в отрасли и на предприятии [34]. 16 По исследованиям А.Томпсона, А. Стрикленда, стратегия компании – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей [44, с.32]. Первоначально слово «стратегия» взято из военного лексикона и понималось как искусство развертывания войск в бою. Впервые стратегическая концепция была изложена китайским полководцем Сунь-Цзы в 500 г. до н. э. в трактате «Искусство ведения войны». По мнению автора, формирование эффективной стратегии базируется на соблюдении следующих принципов: побеждай без сражения, избегай сильных мест противника, нападай на слабые, вводи соперника в заблуждение, действуй стремительно и предусмотрительно, управляй противником, руководи авторитетно [31]. Как видно, эти принципы достаточно актуальны и при формировании современной бизнесстратегии при наступлении на конкурентов. Длительное время в науке под стратегией понималось искусство управления ресурсами организации, или государства. Концепция «ресурсного управления» появилась в 30-е годы ΧΧ века в результате экономического кризиса в США. Именно в этот период многие фирмы и государство начинают задумываться о необходимости применения долгосрочного планирования, обеспечивающего возможность сбалансированного развития экономики и рационального использования ресурсов, особенно природных. Всем стало очевидно, что рыночные механизмы оказываются недостаточно эффективными для обеспечения стабильного экономического роста предприятий, экономики в целом. Это и послужило определенным толчком к развитию подходов стратегического менеджмента. Таким образом, в современном понимании сущность стратегического управления сводится к разработке и реализации долгосрочной стратегии развития предприятия, которая охватывает все подсистемы менеджмента (производство, управление, финансы, маркетинг и сбыт, НИОКР и т.п.) и направлена на комплексное и рациональное использование ресурсов организации, обеспечивая получение максимального эффекта исходя из имеющегося потенциала предприятия и возможностей рынка. В организационном плане стратегия представляет собой формулирование руководством долгосрочных намерений (миссии), целей предприятия, а также выбор наиболее перспективных направлений развития, обеспечивающих укрепление конкурентных позиций и распределение стратегических ресурсов организации в со- 17 ответствии с ее целями и требованиями рынка. Стратегический менеджмент – это комплексная система действий высшего управленческого звена по разработке стратегического плана, обеспечивающего противостояние отраслевой и глобальной конкуренции. Стратегия – это определенная система понятий. Г. Минцберг выделяет пять основных определений «5П» стратегии. Стратегия – это, прежде всего, план деятельности организации в долгосрочной перспективе. Стратегический план обеспечивает движение предприятия из настоящего в будущее посредством целенаправленного и сбалансированного использования ресурсов (намечаемая стратегия). В лесном комплексе, например, использование стратегического планирования позволяет взаимоувязать принцип устойчивого, неистощительного лесного хозяйства с реальными потребностями рынка, организовать целевое лесовыращивание с учетом нужд лесоперерабатывающих отраслей по размерно-качественному и породному составу древесного сырья. Стратегия – это принцип поведения или следование некой модели поведения предприятия, который формируется исходя из реакции на происходящие изменения во внешнем окружении (реализуемая стратегия). В случае если изменения рынка происходят в рамках прогнозируемых параметров, то реализуемая стратегия совпадает с намечаемой, запланированной ранее. Однако на рынке могут происходить и серьезные, не прогнозируемые ранее события, которые заставляют руководство компаний кардинально менять свои ориентиры развития. Например, с введением в Республике Беларусь института государственных лесоэкспортеров в 1996 году более 800 частных фирм, занятых ранее в сфере экспорта лесоматериалов, были вынуждены осуСтратегия фирмы Поведение на рынке Позиция в конкуренции Перспектива развития Прием или «уловка» План деятельности 18 ществлять дальнейшие поставки либо через созданные государственные предприятия (ГП «Беллесэкспорт», ГП «Белресурсы», ГП «Лесэкспорт» и др.), либо уйти в другие секторы экономики. Таким образом, под давлением внешней среды (поставщиков, потребителей, конкурентов, государства и т.п.) менеджеры адаптируют планируемую ранее стратегию фирмы к новым экономическим или политическим факторам, требованиям рынка. Стратегия – это определенная позиция предприятия в отрасли с точки зрения конкурентоспособности продукции, объема продаж, доли рынка, расположения товаров на региональном, национальном и внешнем рынках. По мнению М. Портера, стратегия представляет собой создание посредством разнообразных действий менеджмента уникальной и ценной позиции. Стратегия как позиция отражает определенный взгляд менеджмента вниз, на место встречи товара с покупателем и оценку уровня оправданных его ожиданий, а также вовне – на внешний рынок. Предприятия, имеющие наибольшие показатели объема продаж, доли рынка, темпов роста экспорта продукции, входят в группу лидеров рынка в отраслевой структуре. С учетом заранее выбранных параметров оценки все предприятия отрасли можно ранжировать и составить определенный рейтинг, показывающий их место в отрасли. Это становится важным этапом оценки перспектив бизнеса, так как позволяет судить о размерах и масштабах деятельности, конкурентных преимуществах того или иного предприятия. По отношению к лидерам подобную оценку можно произвести на основе простого метода сравнения. Например, на выставке «Евромебель – 2005» ОАО «Пинскдрев» выставило самую широкую линейку производимых ассортиментных групп товаров, которая в несколько раз по своим масштабам превысила экспозицию большинства других предприятий отрасли. Кроме того, была организована бесплатная доставка всех заинтересованных клиентов, потребителей в фирменный магазин предприятия, расположенный в г.Минске. Все это говорит о бесспорном лидерстве предприятия в мебельной промышленности Беларуси. Стратегия – это перспектива бизнеса, или основной способ действия организации. В качестве перспективы стратегия обращена на внутренние ресурсы предприятия, точнее, на потенциал менеджмента и персонала с точки зрения развития в будущем. Перспективы бизнеса во многом формируются благодаря организации эффективной инвестиционной и инновационной деятельности, применения современных 19 технологий в производстве и управлении предприятием. Организация комплексной системы стратегического управления предприятием может обеспечить дополнительные возможности и перспективы развития в сравнении с множеством тех организаций, которым не удалось наладить эффективный стратегический процесс. Стратегию можно рассматривать и как ловкий прием, особый «маневр», уловку, предпринимаемые с целью перехитрить соперника или конкурента. Например, организация может заявить о приобретении ряда земельных участков, чтобы произвести впечатление на конкурента о своих грандиозных планах и заставить его отказаться от строительства нового завода. В международной практике встречаются сделки, когда одна фирма покупает за счет средств стороннего инвестора или банка своего ближайшего конкурента, иногда и более сильного. Скупка акций осуществляется, как правило, через банк или третью специально созданную фирму, так, чтобы конкурент не заподозрил кто является реальным инициатором сделки и не успел предпринять ответных мер. В целом, создание стратегии является сложным творческим процессом, в котором должен быть задействован весь потенциал менеджмента и персонала. При этом руководитель, как глава организации, обязан использовать все доступные ему средства для упрочения существующей перспективы, развития контактов с целью получения информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций на рынке и т.п. Однако затраченные средства не всегда могут быть оправданы и здесь руководитель должен поддержать определенный баланс между преимуществами и недостатками стратегии. В настоящее время дискуссия о стратегии продолжается, так как на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток: 1) «Стратегия задает направление». Преимущество: стратегия указывает организации надежный курс развития в существующих условиях. Определившись в главном – направлении развития – менеджмент переходит от дискуссий к конструктивным решениям относительно деталей стратегии, механизма ее реализации. Недостаток: строгое следование стратегическому курсу может заслонить потенциальные возможности и опасности. Стратегия должна быть гибкой, чтобы руководство и персонал имели возможность в 20 нужный момент изменить поведение с учетом окружающих обстоятельств. 2) «Стратегия координирует усилия». Преимущество: наличие стратегии способствует координации деятельности менеджмента, целенаправленному взаимодействию и сотрудничеству персонала. В отсутствии стратегии в организации воцаряется хаос, каждое подразделение в большей степени направлено на реализацию частных, а не общих целей предприятия. Недостаток: чрезмерная координация действий приводит к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия становится важнее самой организации, действует принцип «цель оправдывает средства». 4) «Стратегия характеризует организацию». Преимущества: демонстрация отличительных особенностей, сильных сторон организации в сравнении с конкурентами, информирование клиентов, сотрудников, акционеров об основных стратегических намерениях; Недостаток: упрощенное понимание организации, использование стереотипов, в результате чего могут остаться незамеченными масштабы деятельности. 5) «Стратегия обеспечивает логику». Преимущества: стратегия способствует порядку и дисциплине, обеспечивает логику в действиях персонала. Недостаток: логика и порядок снижают творческое начало стратегии. Р. Эмерсон отмечал, что «глупая логика – это призрак, преследующий недалеких людей…» [35]. Логика оперирует, как правило, только в области существующих, изученных процессов. Творец же создает инновацию посредством нахождения нового сочетания элементов или процессов, ранее считавшихся несовместимыми. Учитывая указанные недостатки, некоторые организации считают, что отсутствие стратегии не всегда является отрицательным фактором. Многие предприятия и фирмы, занятые в сфере разработки новых технологий, в большей степени ориентированы на децентрализованное руководство с целью использования творческого потенциала со стороны сотрудников компании, стимулирования инновационной деятельности предприятия. Однако во многом недостатки связаны не с наличием самой стратегии, а с механизмом ее реализации, основанном на жесткой системе контроля, излишне централизованной (бюро- 21 кратизированной) структурой управления, административнокомандными методами, авторитарным стилем руководства и т.п. В условиях современной динамики рынка преимущества стратегического подхода к управлению организацией очевидны. Как показывает опыт отечественных и зарубежных компаний, при усилении конкурентных отношений в изменяющейся рыночной среде наладить эффективное управление бизнесом и обеспечить устойчивое развитие предприятия на рентабельной основе невозможно без применения инструментов стратегического управления и стратегического мышления. Менеджер должен уметь оценивать стратегическое положение фирмы, понимать влияние меняющихся условий, отслеживать внешнюю и внутреннюю среду организации, правильно и своевременно обосновать необходимость изменения стратегии. По этому поводу глава одной из преуспевающих компаний отметил, что конкуренты всегда знакомы с теми же идеями, методами и подходами и имеют такие же возможности для их использования. Возможный успех определяется лишь тщательностью расчетов и самодисциплиной, с которыми мы разрабатываем и реализуем свои стратегии. Стратегическое мышление и управление, в отличие от свободной импровизации, интуиции, упования на везение, имеют ряд стратегических преимуществ: - концентрируют деятельность всей организации на достижении основной глобальной цели; - заставляют менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы; - способствуют непрерывному развитию предприятия; - дают ясные критерии для оценки проектов бюджетов. Таким образом, оптимальным можно назвать такое управление ресурсами, которое поддерживает стратегию предприятия и гарантирует достижение поставленных долгосрочных целей. В связи с этим, инновационные стратегии достаточно часто оказываются ключом к устойчивому улучшению деятельности организации. Из истории бизнеса известно, что самые эффективные компании действуют как первопроходцы и лидеры, не ограничивающиеся ответными мерами и пассивной реакцией на рыночные изменения. Подобные фирмы начинают стратегическое наступление на более консервативных и менее мобильных конкурентов и обеспечивают себе не только устойчивое конкурентное преимущество, но и лучшие финансовые результаты. Энергичная реализация творческой, неординарной стратегии обеспе- 22 чивает фирме положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом. Поэтому, хорошо управляемые предприятия отличаются от прочих двумя главными признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют налаживать эффективный процесс их реализации. В определенной степени, способность эффективной организации и управления стратегией является важным критерием оценки уровня профессионализма и качества менеджмента. Следует отметить, что в отраслях химико-лесного комплекса определенные подходы стратегического менеджмента используются лишь фрагментарно, отсутствует комплексная и хорошо отлаженная система разработки и реализации стратегий. В этой связи, те предприятия, которым первыми удастся наладить эффективный стратегический процесс, не только улучшат свои долгосрочные результаты и позицию на рынке, но и получат определенное устойчивое конкурентное преимущество перед другими предприятиями отрасли.