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  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