

О ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Автор обращает внимание на то, что в среде ученых нет единого мнения относительно понятия «стратегическое управление» и «стратегия». В статье рассматриваются стадии и теоретические аспекты стратегического управления на машиностроительном предприятии.

Ключевые слова: стратегия, стратегия управления, аспекты управления, мотивационный механизм, культура организации, организационное развитие.

В настоящее время на многих машиностроительных предприятиях, работающих в изменившихся экономических условиях, остались неизменными подходы к управлению.

Каждое предприятие, работая в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должно не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и выработать стратегию долгосрочного выживания.

В основе выработки стратегии развития предприятия лежит теория стратегического управления.

Понятие стратегического управления появилось во второй половине XX века, изучалось такими зарубежными учеными, как А. Чандлер, И. Ансофф, Р. Акофф, К. Баумен, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд, Б. Карлофф, П. Друкер, Г. Минтцберг, а также отечественными учеными О.С. Виханским, А.П. Градовым, Р.А. Фатхудиновым, В.С. Ефремовым [10] и др.

В современных условиях совершенствование стратегического управления представляет собой деятельность по обеспечению достижения целей предприятия в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной внешней среды. Это позволяет рационально использовать существующий потенциал предприятия и оставаться ему восприимчивым к внешним требованиям.

Как отмечает ряд исследователей, стратегическое управление оперирует конструкциями, которые могут быть охарактеризованы как концептуальное представление решаемой проблематики с опорой на теорию. Данные конструкции, отражая прикладные взаимозависимости и связи решаемых проблем, вытекают непосредственно из практики. Поэтому стратегическое управление ориентировано прежде всего на разработку практических рекомендаций, используя при этом не только собственные мо-

дели и инструментальные разработки, но и достижения других наук [4, 6, 12].

Стратегическое управление созвучно трактовке И. Ансоффа в следующем виде: «деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [1].

В своих работах И. Ансофф большое внимание уделял процедурной стороне дела, определяя при этом стратегию организации как общий стержень всех видов производственно-хозяйственной деятельности. Технология стратегического управления рассматривается в качестве замкнутой, непрерывной процедуры принятия и реализации стратегических решений.

А. Чандлер, фокусируя внимание на внутрифирменных изменениях, вызванных (новой) стратегией, анализирует взаимодействие внутри компании, организационную структуру и реализуемую стратегию [18].

Другие экономисты подчеркивают необходимость усиления роли человеческого фактора в сфере принятия стратегических решений, предлагая определять стратегическое управление как «программный способ мышления и управления, обеспеченный согласованием целей, возможностей предприятия и интересов работников», особое внимание уделяя при этом вопросам повышения мотивации всех работников в выполнении миссии организации [13].

К. Эндрюс в своих работах включал вопросы ценностной ориентации, направленности и уровня ожиданий при разработке стратегии только лишь высшего руководства [цит. по: 1].

Такая позиция, считающая стратегическое управление прерогативой лишь высшего руководства компании, поддерживалась многими учеными в течение продолжительного времени.

В последние годы наибольшее распространение получило мнение, что для нейтрализации негативной реакции сотрудников и эффективной реализации стратегии необходимо привлечение всего персонала к разработке стратегических решений, разъяснение персоналу сущности и преимуществ стратегического управления по сравнению с иными системами управления, а также установление системы оплаты труда, соответствующей затраченным усилиям работников [8].

Существует множество моделей процесса стратегического управления, отличающихся друг от друга количеством и, соответственно, содержанием последовательных шагов [1, 2, 7, 11].

Однако все модели имеют единую логическую цепочку и различия между ними не являются принципиальными.

В общем виде технология процесса стратегического управления содержит следующие пять стадий: определение миссии и целей организации; стратегический анализ; выбор стратегии развития; реализация стратегии; контроль и оценка выполнения стратегий.

Стадии процесса стратегического управления, в свою очередь, включают следующие этапы. На первой стадии осуществляется осознание проблем, стоящих перед организацией; разработка стратегического видения и миссии организации; установление оптимальной совокупности сбалансированных целей. На второй стадии технология стратегического анализа включает оценку, анализ потенциала, позиции и конкурентного преимущества организации и влияние факторов внешней среды. Третья стадия состоит в подготовке каталога альтернативных и базовых (эталонных) стратегий, а также в выборе предпочтительной для данной ситуации стратегии. Четвертая стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, заключающуюся в адаптации организации к стратегии, т.е. формирование культуры и организационной структуры, соответствующей реализуемой стратегии. Пятая стадия заключается

в контроле (мониторинге) за стратегическим процессом, а также в оценке выполнения стратегии и внесении корректив.

Процесс стратегического управления предусматривает обратную связь между стадиями для возможности уточнения и доработки результатов предыдущих этапов.

Разделение процесса стратегического управления на отдельные стадии несет в себе значительные внутренние противоречия, которые особенно проявляются между блоками «формирование» и «реализация» стратегических решений. Как любая «органическая» модель, алгоритм реализации стратегического управления в организации не может учитывать всех нюансов и особенностей практики, и поэтому степень разрешения организацией этих противоречий определяет конкретный уровень результативности деятельности компании.

Согласно данному подходу для успеха компании особенно важными оказываются не только процесс разработки, адаптации и внедрения стратегии, но и процессы эволюции и трансформации стратегий организации в зависимости от изменения внешней среды.

Что касается структурного аспекта, то объектом изучения в данном случае выступает система управления организацией в целом, а главным образом организационная структура стратегического управления.

Назначение организационной структуры стратегического управления – упорядочение процессов стратегического управления для достижения заданного уровня конечных результатов деятельности организации.

Одним из важнейших свойств организационной структуры, что подтверждается научными публикациями [17], является адаптивность, то есть способность эффективно управлять организацией в изменяющихся условиях и поддерживать динамическое равновесие между имеющимися функциями и статически-формальными параметрами структуры. В силу этого организационная структура должна обладать оперативностью реагирования на внешнее возмущение, скоординированностью процессов управления, балансом стратегических, оперативных задач и ресурсов, замкнутостью контуров управления. Реальные трудности возникают при «стыковке» стратегических и оперативных режимов управления.

Попытки механического комбинирования методов стратегического управления с ранее существующими оперативными системами планирования управления, контроля без изменения последних не приводят к положительным результатам. Поскольку, как отмечает А. Чандлер, стратегия является важнейшим фактором, определяющим организационную структуру, последняя в свою очередь рассматривается в качестве инструмента достижения целей организации [18]. Посредством применения систем стимулов и санкций, обучения и повышения квалификации персонала, информационно-ресурсного обеспечения оперативный режим управления обеспечивает интеграцию финансовой политики и стратегических программ. При формировании системы стратегического управления, кроме того, не следует недооценивать значения таких факторов, как идеалы, ценности, философия, принципы и культура организации.

Далее содержательный аспект теории стратегического управления делает акцент на том, что организации, функционирующие в одинаковой внешней среде, по-разному развиваются и имеют различный успех в зависимости от содержания реализуемой стратегии.

Как отмечает И. Ансофф, «стратегия - это системная концепция, связующая и направляющая рост организации» [1].

Многие ученые определяют «стратегию» как детальный всесторонний комплексный план для достижения поставленных целей [11, 16].

Кроме того, под «стратегией», может пониматься «маневр» как средство получения конкурентного преимущества; «позиция» как средство определения места организации в среде ее функционирования; «набор правил и норм» как средство регламентирования деятельности; «модель поведения» как средство выражения культуры организации; «взгляд» на внешнюю среду как философию организации и форму восприятия окружающего мира [14].

В стратегическом управлении диверсифицированной компании выделяют четыре уровня стратегии: корпоративный, деловой, функциональный, операционный, – составляющие иерархическую «стратегическую» пирамиду. На одноотраслевом предприятии (к их числу относятся большинство организаций пищевой промышленности) корпоративный уровень отсутствует [15, 16].

Стратегии каждого уровня не только взаимосвязаны между собой, но и оказывают влияние на содержание стратегических программ соседних уровней, чем обеспечивают их общую сбалансированность.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков, по мнению некоторых ученых [5], наиболее существенны следующие: уровень принятия решений; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; стадии жизненного цикла отрасли; отраслевая позиция организации; степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе».

Человеческий аспект теории стратегического управления рассматривается преимущественно теорией поведения, связанной с психологическими и социальными исследованиями. Важнейшими факторами успеха выступают:

- мотивационный механизм стратегического управления;
- личностные характеристики руководителей и персонала;
- взаимодействия персонала при выполнении ролевых функций;
- влияние организационной культуры на стратегические решения через общефирменные ценности, нормы и уровень знаний;
- возможность организационного развития и обучения [6].

Мотивационный механизм стратегического управления на рисунке 1 наиболее подробно рассматривается в работе М.И. Круглова [9].

Структура мотивационного механизма представлена четырьмя блоками: механизм мотивации труда, механизм мотивации развития производства, механизм мотивации предпринимательства, механизм хозяйствования.

Это согласуется с предлагаемым М.И. Кругловым определением мотивационного механизма как упорядоченной совокупности достижения сложной цели. Следовательно, структура и сложность мотивационного механизма стратегического управления адекватны структуре и сложности целей компании.

Однако данная модель, на наш взгляд, имеет прикладной характер, поскольку дает разъяснения мотивации для конкретной организации, в частности для акционерного общества предпринимательского типа. Используя предложенные



Рисунок 1. Схема мотивационного механизма управления акционерным предприятием предпринимательского типа

принципы построения, содержание мотивационного механизма стратегического управления может быть иным, зависящим от конкретных стратегических целей и задач организации.

Далее важным фактором успеха являются человеческие ресурсы организации, в частности личностные характеристики сотрудников и их ролевые взаимодействия.

По мнению Л.С. Выготского, психологический портрет личности содержит компоненты: характер, темперамент, способности, волю, эмоциональность, мотивацию, интеллектуальность и способность к эффективному групповому воздействию [3].

В теории стратегического управления упор делается на то, что для конкретных этапов и сфер деятельности организации требуется персонал с определенными личностными качествами. Исследование данной проблемы нашло отражение в работе М.И. Круглова, предлагающего матрицу типов высших руководителей компании и их ролевых приоритетов и приоритетов профессиональной подготовки [9]. О.С. Виханский в работе [2] в большей степени касается вопросов взаимодействия человека и организации, индивида и группы, адаптации и изменения поведения человека. Однако, на наш взгляд, существует возможность более широкого применения в концепции стратегического управления научных разработок из области психологических и социологических наук.

Следующая ключевая компетенция – культура организации – является определяющим фактором, поскольку оказывает влияние на реализацию стратегии путем воздействия на персонал. Культура представляет собой продукт внутренних социальных сил, взаимосвязанную систему ценностей и норм поведения, преобладающих в организации [16]. В условиях нестабильной внешней среды адаптивная культура становится оптимальной, поскольку способствует применению инноваций, экспериментов, новой стратегии и деловой практики. Основная черта адаптивной культуры состоит в том, что высшее руководство большое внимание уделяет истинному капиталу организации: потребителям, работ-

никам компании, акционерам, поставщикам и общественности, на территории которой оперирует компания. Эффективность функционирования организации достигается лишь в том случае, если существует полное соответствие принципов, норм, целей, философии стратегии и культуры.

Наконец, под фактором «организационное развитие» понимается концепция изменений, в частности методология внедрения системы стратегического управления, а также осуществление менее глубоких преобразований в открытой организации (например, внедрение новой технологии, изменение структуры и культуры), трансформация системы стратегического управления в «саморегулируемую». Для организационного развития характерны следующие черты: ориентация на долгосрочные перспективы, использование методов поведенческих наук, активное вовлечение персонала в процесс изменений. Выбор необходимых мероприятий организационного развития осуществляется в зависимости от уровня анализа (организационного, межотраслевого, группового, индивидуального) [5, 11].

Критерием для оценки степени внедрения системы стратегического управления является то, в какой степени организация стала «самообучающейся», то есть удовлетворяющей следующим условиям: стабильный рост компетентности персонала посредством непрерывного процесса обучения, постоянного ак-

кумуляции, обработки и использования опыта работы [18].

Таким образом, вышеуказанные аспекты теории стратегического управления характеризуют различные направления исследований, охватывающих совокупность релевантных про-

блем. Концепции стратегического управления дополняют друг друга, рассматривая различные стороны механизма достижения организацией долгосрочного успеха, и их интеграция позволяет охватить весь спектр стратегических проблем, стоящих перед организацией.

22.04.2011

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. – 519.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
3. Выгодский Л.С. Собрание сочинений: В 6 т. – Т. 2. Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1982. – 504 с.
4. Гагаринская Г.П. Менеджмент: стратегия выживания организации: Монография. – Самара: Самарский дом печати, 1996. – 207с.
5. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
6. Закс С. Стратегия и экономика // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №4. – С. 110–115.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 399 с.
8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
9. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
10. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993. – 702с.
12. Отварухина И.С. Стратегия экономического роста в условиях рынка. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 1996. – 182 с.
13. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
14. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: Опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1990. – 199 с.
15. Стратегическое планирование / под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во «Экмос», 1998. – 440 с.
16. Тучемский Л.И. Наука и опыт – залог успехов ОАО ППЗ // Смена. – 2004. - №3.
17. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М.: Издательство ПРИОР, 2000. – 288 с.
18. Chandler A.D., Strategy and Structure. M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.

Сведения об авторе:

Хабибулина Венера Мунировна, старший преподаватель кафедры менеджмента
Оренбургского государственного университета

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6101, тел. (3532) 372445, e-mail: meneg@mail.osu.ru

UDC 656.5: 005: 621

Khabibulina V.M.

Orenburg state university, e-mail: meneg@mail.osu.ru

ON THE THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC CONTROL AT THE ENTERPRISE

The author focuses attention on the fact that among scientists there is no unanimous opinion relative to concept "strategic administration" and "strategy". In the article the stages and the theoretical aspects of strategic control in machine-building enterprise are examined.

Key words: strategy of control, the aspects of control, motivational mechanism, the culture of organization, organizational development.

References:

1. I. Ansoff Strategic Management, MA, 1989. – 519.
2. Vihansky OS Strategic management of MI: Gardariki, 1999. – 296.
3. Vygotsky, LS Collected Works: The 6t. – Vol.2 Problems of general psychology. – Moscow: Pedagogy, 1982. – 504s.
4. Gagarinskaya GP Management: A Strategy for the survival of the organization: Monograph – Samara: Samara House Press, 1996. – 207s.
5. Zabelin PV, Moiseyev, NK Fundamentals of Strategic Management – MA: Information – innovation center «Marketing», 1998. – 195s.
6. Sachs, C. Strategy and Economics: Problems of theory and practice of management. – 1996. – №4. – S. 110 – 115.
7. King, W., Cleland D. Strategic planning and economic policy: Trans. from English. – Moscow: Progress, 1985. – 399s.
8. Kono T. The Strategy and Structure of Japanese companies. – Moscow: Progress, 1987. – 384s.
9. Kruglov, MI Strategic management of the company. – Moscow: Russian Business Literature, 1998. – 768s.
10. Malenkov, Y. Strategic Management. – Moscow: Prospect, 2008. – 224s.
11. Meskon MH, Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management: Per. from English. – Moscow: Delo, 1993. – 702s.
12. Otvaruhina IS The strategy for economic growth in the market. – Vladivostok: Far Eastern Univ Press, 1996. – 182s.
13. Ryan B. Strategic consideration for the head: Trans. from English. – М.: Audit, Unity, 1998. – 616s.
14. Sterlin, AR, Tulin IV Strategic Planning in U.S. industrial corporations: Development experience and new developments. – Moscow: Nauka, 1990. – 199sm.
15. Strategic planning / ed. Utkin, EA – М.: Association of Authors and Publishers «Tandem». Ed – in the «Ekmos, 1998. – 440C.
16. Tuchemsky LI Science and experience – the pledge of successful IT ТЕР «Change.» – 2004.– №3.
17. Trenev NN Strategic management of MM: «PRIOR Publishing, 2000. – 288p.
18. Chandler A.D., Strategy and Structure. M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.