# Механизм реализации целей стратегического управления в различных временных рамках

Бородин А.И.

В научной литературе по управлению и в практике работы отечественных предприятий с учетом поставленных целей и задач выделяют следующие типы управления: перспективное, текущее и оперативное. Понятие текущего и оперативного управления отражают управление функционированием предприятия, а перспективное (стратегическое) направлено на развитие предприятия в будущем.

Для каждого вида управления существует свой набор функций, обеспечивающий полный цикл принятия управленческих решений: прогнозирование, планирование (включающее цель, бюджетирование и организацию), контроль и регулирование. Каждый из уровней обеспечивает достижение своей группы целей. В совокупности они образуют стратегию предприятия. За текущую и оперативную деятельность в организационной структуре предприятия отвечают центры прибыли. Ответственность за стратегическую деятельность распределяется между стратегическими центрами и высшим руководством.

Только единая стратегия реагирования на внешние изменения, управление ресурсами и снижение затрат позволяет обеспечить эффективную деятельность предприятия.

Имеются различные подходы к определению стратегического управления. То есть стратегическое управление определяется либо как процесс, либо как система. И. Ансофф определяет стратегическое управление как «деятельность ... связанную с постановкой целей и задач организации и поддержания ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям». С другой стороны концепция стратегического управления И. Ансоффа посвящена одной модели управления, а именно – «модели приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим пробле- мам, угрозам и возможностям, проистекающим из внешней среды фирмы».

В других работах стратегическое управление определяется следующим образом: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выжить и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

И.Н. Герчикова дает такое определение: «Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающих достижение конкретных намеченных компанией целей».

На основании обобщения ряда различных определений стратегии, приведенных в экономической научной литературе, можно сделать вывод, что стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По существу, стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Если предприятие определить, как один из вариантов интегрированной производственной системы, тогда наличие стратегии объясняется наличием самостоятельности этой системы в условиях быстроменяющегося рынка для обеспечения стабилизации производственной хозяйственной деятельности.

В управлении предприятием большую роль играет, прежде всего, развитие экономической системы в целом, а также зависимость предприятия от окружающей его среды. Поэтому целесообразно остановиться на понятии сути и задач стратегии и стратегического управления с точки зрения экономики и их эволюционного изменения с течением времени.

Изначальное понятие «стратегия» взято из военного лексикона, где под стратегией подразумевалось планирование и проведение в жизнь политики или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. Позднее понятие стратегии появилось в теории игр. На определенном этапе экономического развития понятие «стратегия» подразумевало политику, или деловую политику. Начиная с 30-х и до середины 70-х гг. под стратегией подразумевалось управление ресурсами с целью снижения издержек производства на единицу продукции. Это объяснялось невысоким уровнем конкурентной борьбы.

После второй мировой войны в условиях избыточного спроса преобладала ориентация на «портфельную» стратегию, суть которой заключалась в выборе объектов, получающие инвестиции.

Ускорение темпов экономического развития в 1950–1960 гг. заставило уделить внимание внешним факторам, а также разработке направлений развития и прогнозирования благоприятных возможностей в будущем. Началась так называемая эпоха перспективных планов. Энергетический кризис 1970 г. открыл для компаний новую эру – эру риска и непредсказуемости. Задачей стратегического управления становится понимание новой рыночной ситуации, позволяющей компании прогнозировать ее изменения и правильно на них реагировать. В табл. 1. проиллюстрирована эволюция стратегии и методов управления.

На современном этапе выделяются два направления развития стратегического управления.

Таблица 1. Эволюция стратегии и методов управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Финансовое планирование | Перспективное планирование | Стратегическое планирование | Стратегический рыночный менеджмент |
| Задачи менеджмента | Бюджет и управление | Предвидение изменений рынка | Реакция на внешние перемены | Использование стратегических окон |
| Предположения | Долгосрочная стабильность | Сохранение существующих тенденций | Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий | Многие изменения внезапны и непредсказуемы |
| Цели | Исполнение бюджета | Прогнозирование будущего | Стратегическое мышление | Использование изменений для создания благоприятных возможностей |
| Планирование | Годовое | На пятилетний период с ежегодными корректировками | Ежегодные корректировки | В режиме реального времени |
| Период популярности | Конец 1950-х гг. | 1960-е гг. | 1970-е гг. | Начало 1980-х гг. |

Первое, называемое «регулярным стратегическим направлением», представляет собой дальнейшее логическое продолжение стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Это направление наиболее распространено в силу того, что достаточно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. В рассматриваемом случае изменения так непредсказуемы и требуют немедленной адекватной реакции, что предприятию просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. То есть предприятие вынуждено параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникающих стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Роль стратегического управления в экономике повышается с ростом нестабильности условий, в которых работает предприятие. В этих условиях предпочтительнее второе направление стратегического управления.

Остановимся на двух случаях вышеуказанного направления.

I. Когда новые проблемы слабо предсказуемы, развиваются очень быстро, да и возникают практически внезапно, желательно, чтобы основные этапы действий имеют следующее содержание:

в случае возникновения стратегической неожиданности включается в работу созданная заранее коммуникационная сеть внутри системы менеджмента предприятия;

осуществляется перераспределение обязанностей в структуре высших уровней системы менеджмента;

на нижних уровнях системы менеджмента инициируется работа предварительно сформированных оперативных групп, состоящих из руководителей и специалистов предприятия;

формируется общая стратегия и производится распределение обязанностей и ответственности между оперативными группами и отдельными руководителями;

оперативные группы реализуют конкретные действия и мероприятия, вытекающие из общей стратегии.

II. Существует еще один вид систем стратегического управления – системы управления по слабым сигналам. Идеология построения таких систем основывается на предположении, что любые неблагоприятные явления или перспектива роста возможностей возникают не внезапно, а проявляются появлением сигналов-предвестников или «слабых сигналов» по терминологии И. Ансоффа.

В этом случае при управление по слабым сигналам желательно предусмотреть следующую последовательность действий:

создание групп консультантов по выявлению слабых сигналов;

выявление слабых сигналов о потенциальных угрозах или росте возможностей предприятия;

расчет возможного (ожидаемого) воздействия на предприятие по отдельным зонам стратегического хозяйствования;

Выбор стратегии реакции предприятия на слабые сигналы (на шкале «слабая реакция» – «стратегия непосредственного активного реагирования»);

выбор конкретных действий на каждый из слабых сигналов;

диагностика готовности предприятия к реагированию по каждому из возможных вариантов стратегии и расчет стоимости и эффективности каждой конкретной реакции предприятия;

принятие решения о конкретной реакции предприятия на выявленные слабые сигналы.

Новые подходы не исключали использующие методы планирования, управления, а дополняли их. Сосуществовавшие бюджетные и перспективные планы переходили в новые методы стратегического планирования. Их основу составляет процесс ежегодного планирования. Перспективные планы и стратегии в основном корректировались в первой половине года, а затем на их основе разрабатывались оперативные планы и бюджеты отдельных направлений и рынков.

Стратегическое рыночное планирование, или стратегический менеджмент, характеризуется двумя важными особенностями. Первое, стратегическое управление концентрирует внимание компании на ее рыночных возможностях, его основная задача – поиск путей их реализации посредством использования «стратегических окон». Второе, при стратегическом управлении признается и учитывается тот факт, что многие рыночные изменения и соответственно реакция компании выходят за рамки нормального цикла планирования. В стратегическом менеджменте уделяется больше внимания сокращению времени реакции предприятия на внешние изменения и их использованию для достижения преимуществ перед конкурентами.

Цикл стратегического управления можно представить следующим образом.

Стратегический анализ ситуации

Разработка системы целей

формулировка миссии;

определение системы целей;

выбор основной цели.

Анализ конкурентного преимущества

оценка потенциала предприятия;

анализ окружающей среды (условий);

анализ конкурентной позиции предприятия;

оценка конкурентного преимущества.

Выбор стратегии развития

формирование набора альтернатив стратегий;

выбор предпочтительной стратегии.

Реализация стратегии развития

разработка стратегического проекта;

разработка стратегического плана;

адаптация предприятия к стратегии (реструктуризация);

внедрение стратегии;

стратегический контроль (мониторинг).

Формирование системы стратегического управления конкретного предприятия зависит от взаимодействия ряда факторов. А именно: размер предприятия, его отраслевая принадлежность, тип производства, уровень специализации, концентрация и кооперация, характеристики производственного потенциала, уровень научно-технического потенциала, возможности управляющей системы и т.д.

Так же следует отметить, что современному предприятию необходимо развиваться не только в плоскости, но и в пространстве, удовлетворяя потребности не только акционеров, но и сотрудников, менеджеров, потребителей, поставщиков, кредиторов, правительства и общества. В случае, когда руководство заостряет внимание на «избранных», происходит «обесценивание» других заинтересованных групп.

Эффективность работы предприятия зависит от правильности выбора в системе управления основных параметров и практикуемых методов.

Реализации выбранной стратегии – важнейшая составляющая стратегического управления. Для успешного внедрения стратегического плана и возможности его контроля, необходимо выработать тактику и политику, процедуры и правила достижения целей, разработать программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс. Выполнение стратегии связано с проведением ряда изменений, обеспечивающих решение таких задач:

установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией;

установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;

приведение в соответствие с выбранной стратегией лидерства и управления.

Решение возникших проблем, соответствующих новому качеству внешней среды, должно обеспечиваться требованиями, характеризующими современный стиль управления:

принятие решений в режиме реального времени и оперативную адаптацию к быстро меняющимся условиям;

готовность к изменениям;

целенаправленное формирование экономической стратегии.

Необходимо отметить, что в связи с быстроизменяющейся обстановкой, стратегическое управление не обязательно должно быть долгосрочным.

Достижение целей в стратегическом управлении осуществляется в зависимости от ситуации в краткосрочной (неделя, месяц, квартал), среднесрочной (полгода, год) и долгосрочной (три и более лет) перспективе. В зависимости от разных временных рамок существуют свои механизмы и инструменты, приведенные в табл. 2.

Таблица 2. Механизмы реализации целей в различных временных рамках

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цели | Временной период | | |
| Краткосрочный; | Среднесрочный | Долгосрочный |
| Поддержание порядка | Определение роли и места производственно-хозяйственных процессов, выявление возможностей предприятия (изменение портфеля заказов; оценка результатов производства, оплаты труда; продвижение по службе) | Внешняя структура. Планирование производства. Изменение закупок и рынков сбыта. Подбор кадров |  |
| Организация деятельности в рамках отдельных проектов | Курирование и изменение важных текущих проблем и задач | Внешняя структура. Планирование производства. Изменение закупок и рынков сбыта. Реконструкция и обновление основных фондов. Подбор кадров | Глубинная структура. Подбор кадров. |
| Самоорганизация системы | Курирование и изменение важных текущих проблем и задач; | Внешняя структура. Изменение производства, рынков сбыта. Сокращение оборачиваемости оборотных средств. Формирование коллектива | Глубинная структура. Подбор кадров, идеологии и культуры. Формирование и внедрение стратегий. |

Механизм воздействия в краткосрочном временном периоде включает в себя:

изменение производства (изменение портфеля заказов, быстрая оборачиваемость оборотных средств);

оценку возможностей;

продвижение по службе;

вознаграждение (наказание).

Этот механизм можно реализовывать оперативно, что соответствует краткосрочным временным рамкам воздействия. То есть, можно быстро изменить портфель заказов, оценить результаты и выявить возможности производственно-хозяйственных процессов предприятия. Но более глубокие слои предприятия, а именно организационная структура, ценности предприятия при этом не затрагиваются.

Для воздействия в среднесрочной перспективе используются:

организационные структуры;

замена основных фондов;

устранение барьеров на пути осуществления стратегии;

формирование коллектива.

Механизмы воздействия в среднесрочном временном периоде затрагивают более глубокие слои предприятия по сравнению с краткосрочным временным периодом. Их модификация требует значительных усилий и не может быть проведена быстро. Более того, такие изменения, как организационная структура и даже частичная замена основных фондов, требует времени, в течение которого предприятие может функционировать в приемлемых условиях.

Потребность во времени объясняется тем, что изменение структуры, производства приводит к нарушению привычных материально-финансовых и информационно-аналитических потоков. Формирование и установление новых потоков, а также необходимая модификация старых требует времени.

Также необходимо отметить, что скачкообразные изменения приводят к потерям в аккумулированном опыте за счет нарушения привычных связей, процедур. Данные потери в краткосрочном временном интервале приводят к проигрышу в эффективности. Этот проигрыш может быть исправлен за счет более адекватных среде структуры и коллектива. Благодаря чему коллектив быстрее обучается и реагирует на изменения среды. То есть коллектив за короткий срок не только наверстывает потерянный аккумулированный опыт, но и приобретает новый.

Способность к более быстрому реагированию на изменения среды позволяет лучше минимизировать упущенную выгоду.

В качестве механизмов воздействия в долгосрочном временном периоде используются: подбор кадров, идеологию, культуру, формирование стратегии.

При воздействии в долгосрочном периоде времени затрагиваются глубинные слои предприятия. Заметим, что в ходе продвижения от поверхности к глубинным слоям предприятия происходит постепенный переход от использования количественных, рациональных и формализуемых характеристик к использованию качественных, культурных и неформальных характеристик.

В заключение следует отметить. Успех стратегического управления на предприятиях зависит от продолжительности реализации принимаемых решений, поскольку все более высокие требования определяются фактором времени.