**СУЩНОСТЬ,ФУНКЦИИ И ВЫГОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.**

**Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонти­ком,под которым укрываются все управленческие функции.Не используя преи­мущества стратегического планирования,организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпора­тивного предприятия.Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.**

**Стратегическое планирование представляет собой набор действий и ре­шений,предпринятых руководством,которые ведут к разработке специфических стратегий,предназначенных для того,чтобы помочь организации достичь сво­их целей. Согласно Питеру Лоранжу,процесс стратегического планирования является инструментом,помогающим в принятии управленческих решений.Его задача-обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.Точнее говоря,он видит четыре основных вида управленческой дея­тельности в рамках процесса стратегического планирования.К ним относят­ся:распределение ресурсов,адаптация к внешней среде,внутренняя координа­ция и организационное стратегическое предвидение.**

**Распределение ресурсов.Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов,таких как фонды,дефицитные управ­ленческие таланты и технологический опыт.Например,осенью 1987 г.компания ""Филип Моррис"" приняла решение реорганизовать свое отделение,""Джене­рал Фудз"",в чем многие увидели целенаправленные усилия по получению больших прибылей от гиганта пищевой промышленности,который был приобре­тен в 1985 г.Согласно новому плану,компания ""Филип Моррис"" разделила ""Дженерал Фудз"" на три отдельно действующие фирмы с намерением сокра­тить большое число менеджеров и общефирменного персонала.Денги,которые компания надеется сэкономить путем исключения некоторых управленческих слоев,будут заново инвестироватны в денное отделение.**

**Адаптация к внешней среде.Адаптацию следует интерпретировать в ши­роком смысле слова.Она охватывает все действия стратегического характе­ра,которые улушают отношения конпании с ее окружением.Компаниям необхо­димо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям,так и опас­ностям,выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспо­собление стратегии к окружающим условиям.Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных воз­можностей посредством разработки более совершенных производственных сис­тем,путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.**

**Внутренняя координация. Она включает координацию стратегической де­ятельности для отображения сильных и слабых с17торон фирмы с целью дости­жения эффективной интеграции внутренных операций.Когда Гарольд Дженин был одним из директоров ""Интернэшнл Телефон энд Телеграф"",он отвечал за объединение деятельности более чем 250 различных предприятий,в состав которых в то или иное время входили ""Гриннел Кантин"",""Хартфорд Файэр Иншуранс"" и "" Авис"".Обеспечение эффективных внутренних операций в ор­ганизация,больших или малых,является неотъемлемой частью управленческой деятельности.**

**Осознание организационных стратегий.Это деятельность предусматрива­ет осуществление систематического развития мышения менеджеров путем фор­мирования организации,которая может учиться на прошлых стратегических решениях.Способность учиться на опыте дает возможность организации пра­вильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить про­фессионализм в области стратегического управления.Устройствый успех та­ких компаний,как " Ай Би Эм "," Дельта Эар Лайнз","Истмен Кодак" и "Фе­дерейтед Департмент Сторз",указывает на постоянное стремление руководс­тва учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.**

**Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план,предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии ор­ганизации и достижение ее целей.Несколько основных тезисов,относящихся к стратегии,должны быть поняты и,что более важно,приняты высшим руководс­твом.Прежде всего,стратегия большей частью формулируется и разрабатыва­ется высшим руководством,но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.Новое направление развития корпорации <<Крайслер>> было задумано и осуществлено ее главой-Ли Якоккой.Популярность новых мо­делей,расширение деятельности по маркетингу и восстановление устойчивой привыльности можно отнеси на счет успешного формулирования и реализации стратегии.**

**Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации,а не конкретного индивида.На личных предпри­ятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации.На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть.В то время как глава корпорации,возможно,пожелает иметь частный реактивный само­лет,особняки на обоих побережьях,роскошные кабинеты и тому подобное,на­сущным интересам организации эти привилегии наилучшим образом служить не могут.**

**Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями**

**и фактическими данными.Чтобы эффективно конкурированить в сегодняшнем**

**мире бизнеса,фирма должна постоянно заниматься сбором огромного коли­чество информации об отрасли,рынке,конкуренции и других факторах.**

**Стратегический план придает фирме определенность,индивидуаль-**

**ность,что позволяет ей привлекать определенные типы работников,и,в то же время,не привлекать работников других типов.Этот план открывает перспек­тиву для организации,которая направляет ее сотрудников,привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Наконец,стратегичес­кие планы должны быть разработаны как,чтобы не только оставаться целост­ными в течение длительных периодов времени,но и быть достаточно гибки­ми,чтобы при необходимости можно быть осуществить их модификацию и пере­ориентацию.**

**Общий стратегический план следует рассматривать как программу,кото­рая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени,давая себе отчет в том,что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбеж­ными.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Миссия**  **Орган-ции** |  | **Цели**  **Орган-ции** |  | **Оценка и анализ**  **Внешней среды** |  | **Уплав.обслед сил.и.слаб.стор** |

**| |**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Оценка**  **стратегии** |  | **Реализация стратегии** |  | В**ыбор стратегии** |  | А**нализ страт альтернатив** |

**Рис 1.1. Процесс стратегического планирования.**

**Планирование и успех организаций.Некоторые организаций,как индиви­ды,могут достичь определенного уровня успеха,не затрачивая большого тру­да на формальное планирование.Более того,стратегическое планирование са­мо по себе не гарантирует успеха.Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться,если он заправлен бензином низкого качество,так и организация,создающая стратегические планы,может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации,мотивации и контроле.Тем не менее,формальное планирование может создать ряд важных и часто сущест­венных благоприятных факторов для организации. Современны темп изменения и увеличения знании является настолько большим,что стратегическое плани­рование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок.Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения.Знание того,чего организация хо­чет достичь,помогает уточнить наиболее подходящие пути действий.Формаль­ное планирование способствует снижению риска при принятии решения. При­нимая обоснованные и систематизированные плановые решения,руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недосто­верной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.Пла­нирование,поскольку оно служит для формулирования установленных це­лей,помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее прави­лом,чем исключением.**

**АНАЛИЗ ОБЩЕФИРМЕННОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ << КОДАК >> в** международных условиях. ТАБЛ.Воздействие стратегии (<<что>>) и действий (<<как>>) на успех компании.

|  |
| --- |
| Определения стратегия Неопределенная стратегия |
| Эффек.дейст:Определенная страте- Неопределенная стратегия, гия и эффективные действия но эффективные действия привели к успеху в прошлом и привели к успеху в прошлом, обеспечат успех в будущем но успех в будущем вызывает  сомнения.  Неэффек.дейст.Определенние Неопределенная стратегия и стратегия,но неэффективнные неэффективные действия действия иногда срабатывали привели к неудаче в прошлом, в прошлом,но в будущем и такой же результат ожида­ожидается усиление конкуренции. ется в будущем. |

**ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.** Первым и,может быть,самым существование решением

при планировании будет выбор целей организации.Вследствие своего разме­ра,испытывают необходимость в многоуровневых системах,нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях,также как и в более частных це­лях,связанных с общими целями организации. Основная общая цель оргониза­ции - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия.Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

ЗНАЧЕНИЕ МИССИИ**.** Значение соответствующей миссии,которая формально

выражена и эффективно представлена сотрудникам организации,невозможно преувеличить.Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.Если ру­ководители не знают,какова основная цель их организации,то у них не бу­дет логической точки отчета для выбора наилучшей альтернативы.Напри­мер,если бы руководители фирмы не знали, что основной целью фирмы явля­ется предоставление людям недорогой,быстро приготовленной пищи,они не смогли бы логически решить,стоит ли вводить в меню 10 - долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса,исполь­зуя довод,что общий объем продаж будет больше,если фирма сможет получать по 10 долл.за одно блюдо. Без определения миссии как ориентира руководи­тели имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индиви­дуальные ценности.Результатом мог бы быть скорее огромный разброс уси­лий,а не единство цели,имеющее существенное значение для успеха органи­зации.Неудивительно,что такие исключительно преуспевающие организа­ции,как"Ай Би Эм","Дельта ЭарЛайнз","Истмен Кодак" и Гарвардский универ­ситет,имеют формально выраженную,ясно изложенную формулировку своей це­ли. Миссии детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориен­тиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.Формулировка миссии организации должна задержать следующее:

1.Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий,ее основных рынков и основных технологий.Проще говоря,какой предпринимательской дея­тельностью занимается фирма? 2.Внешняя среда по отношению к фирме,кото­рая определяет рабочие принципы фирмы. 3.Культура организации.Какого ти­па рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат? Интересное изменение общефирменной миссии имеет место в компании "Дж.Си.Пенни ".Начиная с конца 1982 г. и вплоть до 1987 г.,"Пенни "реконструирует 450 своих крупнейших магазинов,затратив более 11 млрд.долл.По словам председателя правления "Пенни" Дональда У.Зайбер­та,целью является "улучшение образа".Это в большей степени связано с ус­корением уже происходящей эволюции фирмы,чем с неожиданной переделкой за одну ночь. Из ассортимента фирмы"Пенни" были исключены краски,садо­во-огородный инвентарь и скобяные товары.Место этих изделий заняли дра­гоценности,твидовые пиджаки фирмы "Харрис",дорогая одежда фирм "Джор­дах","Адольфо"и"Хальстон".Изменение общефирменной миссии было неизбеж­ным.За последние годы прибыли снизились благодаря конкуренции магази­нов,торгующих по сниженным ценам,с одной стороны,и модных универсальных магазинов.

ВЫБОР МИССИИ.Некоторые руководители некогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации.Часто эта миссия кажется для них очевидной.Если спросить типичного представителя мелкого предприниматель­ства,в чем его миссия,ответом,вероятно,будет:"конечно,получать при­быль".Но если тщательно обдумать этот вопрос,она является существенной целью. Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предпри­ятия.Поскольку организация является открытой системой,она может выжить в конечном счете только,если будет удовлетворять какую-то потребность,на­ходящуюся вне ее самой.Чтобы заработать прибыль,необходимую ей для выжи­вания,фирма должна следить за средой функционирует.Поэтому именно в ок­ружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.Чтобы выб­рать соответствующую миссию,руководство должно ответить на два вопро­са:"Кто наши клиенты?" и "Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?"Клиентом в данном контексте будет любой,кто использует результаты деятельности организации.Клиентами некоммерческой организации будут те,кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсам.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителя­ми задолго до разработки теории систем.Генри Форд,руководитель,хорошо понимающий значение прибыли,определил миссию компании"Форд"как предос­тавление людям дешевого транспорта.Он правильно отмечал,что,если кто-то это делает,то прибыль едва ли пройдет мимо. Выбор такой узкой миссии ор­ганизации,как прибыль,ограничивает возможность руководства изучать до­пустимые альтернативы при принятии решения.В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации.Например,Теодор Ливитт предполагает,что железные дороги не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и при­быльность,потому что их руководство определило свою миссию как железно­дорожное,а не транспортное предприятие.Они не увидели и не учли измене­ния в технологии и конкуренции,например,развитие грузового автотранспор­та,возможного транспорта и контейнерных морских перевозок.Хотя имелись и другие факторы,но основной причиной банкротства гиганта"Пенн Сентрал Рейлроуд" стала ориентация только на железнодорожные перевозки.

МИССИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**.** Многие некоммерческие организа-

ции имеют так много различных "клиентов",что им трудно представить под­ходящую формулировку цели.Хорошие примеры могут дать учреждения феде­рального правительства.Предполагаеться,что министерство торговли должно способствовать торговле.Но,в дополнение к удовлетворению потребностей американского предпринимательства,министерство торговли должно также удовлетворять нужды конгресса,президента и американской общественнос­ти.Аналогичным образом больница должна обеспечивать своих пациентов,вра­чей,медицинских сестер,технических работников и местное сообщество,в ко­тором она осуществляет свою деятельность.Несмотря на эти трудности,не­коммерческая организация должна сформулировать подходящую,ориентирован­ную на "клиента" миссию для себя самой.

МИССИЯ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.Предыдущие примеры относятся к крупным ор­ганизациям,но небольшие организации также нуждаются в соответствующей сформулированной миссии.Несомненно,наличии миссии является причиной,по­чему такие фирмы,как "Форд","МакДоналдс" и "Ай Би Эм", достигли своей сегодняшней величины.Опасность для малой организации заключается в выбо­ре слишком сложной миссии.В то время как гигант "Ай Би Эм" может и дол­жен определять свою миссию как удовлетворение информационных потребнос­тей,новичок в отрасли ЭВМ может ограничить свою цель сначала предостав­лением программного обеспечения,совместимого с "Ай Би Эм",или оборудова­ния для обработки текстов,или микро-ЭВМ для бытовых целей и малых предп­риятий. Компания "Эм энд Эм Продактс" является одним из наиболее преус­певающих предприятий в США,принадлежащим неграм. Она продает 65 видов изделий для ухода за волосами чернокожего населения во всем мире.Корнелл МакБрайд и Терман Мак Кензи,соучредители организации,не решились выбрать в качестве миссии стремление стать крупнейшей в мире косметической фир­мой.Наоборот,они предпочли скромно начать работать в отрасли изделий для ухода за волосами,предназначенных для определенной этнической группы.

**РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА** Стратегическое планирование приоб-

ретает смысл тогда,когда оно реализуется.По этому вопросу Питер Друкер

считает,что пробным камнем для плана будет желание руководства предоста­вить ресурсы для его выполнения. Светлые участки представляют добавления к исходной модели. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эф­фективного планирования,но они не обеспечивают полностью адекватных ори­ентиров для принятия решения и поведения.Цель устанавливает,что органи­зация хочет достичь и когда она хочет получить желаемый результат.Метод достижения цели-как-рассматривается только в общем смысле,а именно-каким бизнесом занимается организация.Такой подход дает огромную свободу дейс­твий.Работники,ответственные за достижение целей,движимые даже наилучши­ми намерениями,могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом,что фактически не обеспечит достижение целей.Чтобы избе­жать подобной дезориентации и неправильного толкования,руководство долж­но разрабатывать дополнительные планы и конкретные

указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегичес­кого плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив,которые,по мнению руководства,яв­ляется благоприятными для достижения общей цели.Основная идея заключает­ся в более тесной увязке действий,а не в применении какой-то интеллекту­альной смирительной рубашки.Основными компонентами формального планиро­вания будут тактика,политика,процедуры и правила.

ТАКТИКА. Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели,согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение,оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы,согласующиеся с его общи­ми долгосрочными планами.Такие краткосрочные стратегии называются такти­кой.Например,конкретный игровой ход представляет собой тактику,согласо­ванную общей стратегией.Реклама "Фотомата" в фотомагазинах будет такти­кой,согласующей со стратегией компании,направленной на увеличение ее до­ли рынка по обработке 35-мм пленки.Вот некоторые из характеристик такти­ческих планов: 1.Тактику разрабатывают в развитие стратегии. 2.В то вре­мя как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руко­водства,тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего зве­на. 3.Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени,чем страте­гия. 4.В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обна­ружены в течение нескольких лет,тактические результаты,как правила,про­являются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

ПОЛИТИКА. После составления долгосрочных и тактических планов руко­водство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров,чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов.Таким эта­пом в процессе реализации является выработка политики.

ПОЛИТИКА представляет собой общее руководство для действий и приня­тия решений,которое облегчает достижение целей. Политика обычно формули­руется высшими управляющими на длительный период времени.По словам Штей­нера и Майнера:"Политику можно рассматривать в качестве"Кодекса зако­нов",который определяет,в каком направлении могут осуществляться дейс­твия...Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи.Она объясняет,каким образом должны быть достигнуты цели,устанав­ливая вехи,которым нужно следовать.Она предназначена для сохранения пос­тоянства целей,а также для того,чтобы избежать принятия близоруких реше­ний,основанных на требованиях данного момента. Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует,например,решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов.Проведение и поддержка такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из чис­ла кандидатов на должность.Эта политика отвлекает их мысли от выбора альтернативы на основе личных ценностей и предпочтений и склоняет к ре­шению,которое соответствует целям организации. Отметите,что,хотя полити­ка и направляет принятие решений,все же она оставляет свободу дейс­твий."Дженерал Моторс",Например,проводит политику снижения количества новых инструментов,необходимых для производства новой модели.При тща­тельном обследовании их автомобилей можно заметить,что многие автомобили имеют одинаковые багажники,бамперы или двигатели.Иногда новая модель "шевроле"будет иметь детали,которые применялись в "бьюйках" и "олдсмоби­лах"предыдущего года.Многие вообще не замечают высокой степени стандар­тизации семейства автомобилей"Дженерал Моторс".Это как раз является яр­ким свидетельством свободы выбора при принятии решений,которую допускает такая политика.Аналогичным образом,политика равных возможностей,упомяну­тая ранее,предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии,что никому не будет отказано по причине расы,религии или пола.

ПРОЦЕДУРЫ.Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно.В этом случае руководство разрабатывает проце­дуры.Организации,как и люди,могут выиграть,используя прошлый опыт для будущих решений.Напоминание о том,что случилось в прошлом,может помочь предупредить ошибку.Одинаково важно и то,что не нужно заново повторять анализ,который дал в результате удовлетворительное решение; это сберега­ет время и предупреждает от ошибок.Таким образом,когда ситуация при при­нятии решения имеет тенденцию часто повторяться,руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания.Выраженные формальным обра­зом,эти указания носят название "процедура". ПРОЦЕДУРА описывает дейс­твия,которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу,процедура представляет собой запрограммированное реше­ние,которое исключает необходимость"заново изобретать колесо".Процедуры обычно описывают последовательность действий,которые следует предпринять в конкретной ситуации.В общем случае индивид,действующий согласно проце­дуре,обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

ПРАВИЛО.Когда успешная реализация планов зависит от точного выпол­нения задания,руководство может почитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора.Чтобы выполнить свои задачи по обеспечению внутренней безопасности,ЦРУ,например,должно принимать к себе на работу только людей исключительно лояльных и заслуживающих доверия.Поэтому оно не может позволить руководителям нанимать любого человека без специаль­ного изучения его биографии.Руководство также считает необходимым исклю­чить возможность выбора там,где имеется относительно высокая вероятность того,что некоторые люди могут вести себя таким образом,который приведет к отрицательным последствиям.Во многих организациях,например,требует­ся,чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период вре­мени,скажем,с 9 часов утра до 5 часов вечера. Чтобы решить эти неболь­шие,но важные проблемы,когда для достижения целей требуется высокая сте­пень подчинения,руководители используют правила.Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников,чтобы гарантировать выполнение конкрет­ных действий конкретными способами,оно составляет правила.

ПРАВИЛО точно определяет,что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем,что они рассчита­ны на конкретный и ограниченный вопрос.Процедуры рассчитаны на ситуа­ции,в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Миссия корпорации | | | |  | Цели корпорации | | | |  | Анализ внешней среды | | |  | Упр-кое обслед. внут.них сильн. и слабых сторон | | |
| Оценка  стр-гии |  | | Управл-ние плани.реал конт.реал страт.план | | | |  | Реал-ция  страт-гии | | |  | Выбор  стратегии | | |  | Изучение страте-ких альтернатив |
| Оценка  стру-ры | Бюджет | | | | Тактика | | |
| Управление по целям | | | | | Политика | | |
| Процедуры | | | | |
| Правила | | | | |

РИС.1.3.1 Процесс стратегического планирования-расширенная версия.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ,ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ** Чтобы плана были реали-

зованы,кто-то,очевидно,должен фактически выполнить каждую из задач,выте­кающих из целей организации.Для этого руководство обязано найти эффек­тивный способ сочетания ключевых переменных,характеризующих задачи и лю­дей.Постановка целей и обеспечение их политикой,стратегией,процедурами и правилами способствует решению этой задачи.Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения зада­ний.Однако организация как процесс представляет собой функцию,которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координа­цией многих задач и,соответственно,формальных взаимоотношений людей,их выполняющих.

***Д*ЕЛЕГИРОВАНИЕ К**ак термин,используемый в теории управления,означает передачу задач и полномочий лицу,которое принимает на себя ответствен­ность за их выполнение. Критическая роль делегирования обозначена в са­мом его определении.Оно представляет собой средство,при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи,которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.Если сущест­венная задача не делегирована другому человеку,руководитель вынужден бу­дет выполнять ее сам.Это,конечно,во многих случаях просто невозможно,так как время и способности руководителя ограничены.Более важным являет,как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт,-один из классиков менеджмента,- то,что сущность управления заключается в умении"добиться выполнения ра­боты другими".Поэтому,в подлинном смысле слова,делегирование представля­ет собой акт,который превращает человека в руководителя.

Делегирование,несмотря на свое фундаментальное значение,является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управле­ния.Не понимая полностью необходимости делегирования или того,что требу­ется для роста его эффективности,многие блестящие предприниматели терпе­ли неудачу именно в то время,когда их организации становились больши­ми.Чтобы только приблизиться к пониманию того,как эффективно осущест­влять делегирование,- а эту проблему мы изучим позднее,- необходимо по­нять связанные с этим концепции ответственности и организационных полно­мочий.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ п**редставляет собой обязательство выполнять имеющие­ся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Под обязательством мы понимаем то,что от индивида ожидается выпол­нение конкретных рабочих требований,когда он занимает определенную долж­ность в организации.Фактически,индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения.Ответственность означает,что работник отвечает за резуль­таты выполнения задачи перед тем,кто передает ему полномочия.Напри­мер,при оформлении на работу в качестве рабочего на линии сборки фирмы "Сони"поступающему назначается (делегируется)задача монтажа печатных плат в телевизорах.Принимая эту работу и вознаграждение за нее,рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом,удовлетворительным для фирмы "Сони".Беря на себя эту ответственность,рабочий должен разоб­рать и заново собрать телевизор в случае своей ошибки.Поскольку рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи,начальник имеет пра­во требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы. Важно осознать,что делегирование реализуется только в принятия полномочий,и собственно ответственность не можем быть делегирована.Руководитель не может размывать ответственность,передавая ее подчиненному.

Объем ответственности - вот одна из причин высоких окладов у менед­жеров,особенно руководящих крупными корпорациями.Но даже оклад в 2 млн.долл.врядли привлечет квалифицированного управляющего,если он не увидит способа влияния на деятельность людей,от которых зависит успех.

**ПОЛНОМОЧИЯ** представляют собой ограниченное право использовать ре­сурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выпол­нение определенных задач.

Полномочия делегируются *должности,а не индивида,*который занимает ее в данный момент.Это отражено в старой военной поговорке - "честь отдает­ся мундиру,а не человеку".Когда индивид меняет работу,он теряет полномо­чия старой должности и получает полномочия новой.Например,хотя управляю­щий по сбыту фирмы"Проктер энд Гэмбл"оказывается на более высоком уровне управления при перемещении на пост управляющего по товарной марке, он уже не может давать приказы своим бывшим подчиненным в отделе сбыта.Од­нако,поскольку делегирование невозможно пока на должности нет челове­ка,обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

|  |
| --- |
| Конституция и законы |
| Институт частной  собственности |
| Акционеры |  | Совет директоров |

---------------

----------- | |

|Напр-ние | | Президент |

|передачи | | |

|полн-чий | ---------------

\ / ---------------

\ / |Руководители |

\ / | высшего |

\ / | звена |

\ / ---------------

|  |
| --- |
| Руководители среднего  звена |
| Руководители низшего  звена |
| Рабочие |

**ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ОППАРАТ. В** любой из областей,где используется кон-

сультативный аппарат,функции аппарата могут быть,а часто так и быва­ет,распространены на выполнение определенных услуг.Вероятно,наиболее из­вестным и часто встречающимся примером использования обслуживающего ап­парата является отдел кадров,имеющийся в большинстве крупных компа­ний.Отдел кадров ведет личные дела сотрудников,находит и проверяет по­тенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях поставляет линей­ному руководству требуемые кадры.Этот пример показывает,что администра­тивный аппарат может исполнять как консультативные,так и обслуживающие функции.

К другим общественностью,маркетинговые исследования,финансирова­ние,планирование,материально-техническое снабжение,оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы.Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию,необ­ходимую для принятия эффективных решений.

**ЛИЧНЫЙ АППАРАТ -**это разновидность обслуживающего аппарата,формирую­щегося,когда руководитель нанимает секретаря или помощника.В обязанности личного аппарата входит исполнение того,что требует руководитель.В орга­низации член этого аппарата не имеет никаких полномочий.Когда он дейс­твует,то это делается по поручению руководителя.Мы можем отметить нали­чие личного аппарата в виде прямоугольника сбоку от руководителя на схе­ме организационной структуры,преставленной на рис.2.3.1

|  |  |
| --- | --- |
| Президент | |Личный аппарат  - президента  | |
| Вице-президент по вопросам  планирования |

------------------------------------

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Помощник по  юридическим  вопросам | | |Управляющий по  | вопросам долго-  |срочного план-ия |  | Системный аналитик |
| Разработчик экономических  прогнозов | |

Рис. 2.3.1 Личный и консультативный,или обслуживающий,аппарата.(От­метим,что вице-президент,руководящий аппаратом,обладает линейными полно­мочиями в пределах своего структурного подразделения).

**ПРОБЛЕМЫ,СВЯЗАННЫЕ С ПРАВИЛАМИ И ПРОЦЕДУРАМИ.** Иногда рабочие восп-

ринимают правила и процедуры как нечто,стесняющее их действия или что-то

бессмысленное.Они могут выражать протест против правил,демонстрировать

враждебность к организации или руководителю,или даже прямо неповиновать­ся.В этом случае правила будут мешать достижению целей - независимо от того,обоснованы они или нет.Проще всего в этом случае было бы исключить всякие правила,но это,вероятно,привело бы к таким же проблемам,какими были те,для устранения которых предназначались правила.Однако,если исс­ледовать ситуации,в которых правила приносят больше вреда,чем пользы,то часто можно увидеть,что настоящим источником проблем являются не правила и не процедуры.Скорее,конфликт возникает из-за *способ каким руководство представляет эти правила* рабочим.

Современные рабочие,даже на низших уровнях организации,имеют отно­сительно лучшее образование по сравнению со своими предшественниками.Бо­лее того,в американской культуре сильно укоренилось представление о вы­сокой степени личной свободы.Таким образом,рабочие по понятным причинам не желают воспринимать ограничения,которые излагаются в форме диктаторс­ких указов.Если когда-то слово босса считалось неоспоримым,то сегодня подчиненные обычно настойчиво требуют объяснений,почему необходимо вы­полнять работу именно так,как предписано правилами или процедурами.

Поэтому,принимая,что рассматриваемые правила обоснованы и необходи­мы,лучшим способом достижения согласия будет информирование подчиненных о целях этих правил. В большинстве случаев,если подчиненный искренне по­нимает,как и почему правила помогают организации осуществлять ее дея­тельность более эффективно,то конфликты будут сведены к минимуму,а пра­вила выполняться добровольно.Если руководитель сможет убедительно пока­зать рабочим,как эти правила и процедуры помогают каждому из них,то они обычно сами начинают стремиться к сотрудничеству.Между прочим,когда ру­ководители берут на себя труд убедить,а не насильно заставить рабочих следовать правилам,они обнаруживают,что способ выполнения задания рабо­чих оказывается более эффективным,чем любые правила или процедуры,разра­ботанные управляющими.

Когда дело касается многонациональных организаций,сущность и реали­зация тактики,политики,процедур и правил становятся еще более сложны­ми.Естественно,когда вся организационная структура заполнена служащими и руководителями,преставляющими разные культуры,в процессе реализации пра­вил и процедур могут возникнуть большие сложности.

**УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И КОНТРОЛЬ ЗА ЕГО ВЫ­ПОЛНЕНИЕМ.**

**В предыдущих разделах основное внимание уделялось разработке и реа­лизации стратегического плана. В настоящее время имеется ряд методов согласования планирования и процесса контроля.Двумя широко применяемыми управленческими инструментами,которые полезны для обеспечения высокой степени согласования планирования и процесса контроля . Двумя широко применяемыми управленческими инструментами , которые полезны для обеспе­чения высокой степени согласованности,являются бюджеты и управление по целям.**

**БЮДЖЕТЫ**

**Одной из основных задач планирования является возможно более эффек­тивное распределение ресурсов.Планы помогают распределять действия,отно­сящиеся к использованию ресурсов,по направлениям,которые,по мнению руко­водства,способствуют достижению целей.Однако в планах часто остаются не­решенными фундаментальные вопросы-какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей.Не дает также плани­рование ответа и на основной вопрос-какие цели являются обоснованно дос­тижимыми при данных имеющихся ресурсах.Эти стороны в прагматическом смысле представляют собой" гайки и болты " планирования.**

**Чтобы решить вопрос,какие ресурсы имеются,руководители используют бюджеты,инструмент планирования которые совершенно не укладываются в последовательность"цели-стратегии-правила",но тесно с ней связаны.**

**Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов,охарактери­зованных в количественной форме,для достижения цели,также представленных количественно.**

**Бюджеты являются безусловно наиболее широко используемым компонен­том формального планирования.Хотя многие организации никогда на формаль­ной основе,т.е.в письменном виде не формулирует цели и стратегии,боль­шинство из них составляют бюджеты в виде отдельных документов.В действи­тельности вы,вероятно,отчасти уже знакомы с бюджетами,поскольку многие семьи и отдельные люди составляют свои бюджеты,что бы определить наилуч­ший способ расходования ограниченного количества денег для приобретения предметов первой необходимости и предметов роскоши.**

**КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ЦЕЛЕЙ.Первым шагом при сос­тавлении бюджета,на что и указывается в определении,будет выражение в числовой форме как ресурсов,так и формулируемых целей.Возможно также,а в некоторых случаях это постоянно делается,использовать единицы време­ни,такие как часы,или же показатели трудозатрат,или просто натуральные показатели,скажем,6000 кв.футы,для характеристики объекта,по которому составляется бюджет.Однако наиболее распространенной мерой является де­нежная,-доллар или его эквивалент в местной валюте.**

**Как бы ни было это трудно,присвоение числового значения всем ресур­сам и целям представляет ценный,обычно весьма существенный аспект плани­ровании в организациях.Количественные показатели позволяют руководителю увидеть сравнить и объединить различные элементы которые используются в организации.**

**Для понимания количественного определения представьте,что у вас простая цель-заработать 3000 долларов.Для стипендиального фонда путем проведения пикника.**

**Вам известно,что потребуются столы,продовольствие,рекламные листки и напечатанные билеты.Не представляя относительной стоимости этих ресур­сов,можно только догадываться о подходящей цене билетов в том количестве которое должно быть продано.Основывая решения таких важных вопросов на догадках,вы,несомненно,значительно снижаете шансы на достижении цели-по­лучить 3000 долларов.Однако,если вы установите,что расходы составят(долл)**

**Аренда столов 200,00**

**Продовольствие 2,00 (на человека)**

**Реклама и билеты 100,00**

**Можно легко видеть,что цена билета должна быть не менее 2,00 долл. Решив,что 5 долл.-подходящая цена,вы легко можете посчитать,сколько би­летов следует продать,чтобы заработать 3000 долл.:**

**3000 долл.=(N x 3 долл.) - 300 долл.,**

**где N - количество людей,и 3 долл.- прибыль после вычитания стоимости**

**питания на каждого. Очевидно,чтобы выполнить вашу задачу,нужно продать**

**1100 билетов.**

**Представление всех факторов в удобной общепринятой единице измере­ния,такой как доллары,облегчает также ответ на многие другие существен­ные вопросы о распределении ресурсов и целей. Если известно,сколько,нап­ример,у нас денег,можно определить,сколько мы можем дать продукции при различных издержках. Продолжим приведенный выше пример - если бы мы рас­полагали только 900 долл. для вложения в устройство пикника,то предоста­вить питание можно было бы только для 600 человек. Или,рассуждая от об­ратного,мы можем определить,сколько нужно денег для выполнения нашей за­дачи.Чтобы заработать 3000 долл.,потребовалось бы по меньшей мере 2500 долл.для компенсации минимальных издержек.Можно также определить,сколько бы мы заработали при разном уровне объема продаж. Прибыль от продажи 600 билетов на наш пикник составила бы 1500 долл.**