

Ковалев А.И.

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы

Козлова О.А.

канд. экон. наук, доц. кафедры маркетинга и рекламы

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского
sibomsk@mail.ru

управляй будущим!

от амбиций к стратегии

Будущее наступает слишком быстро, мы не всегда можем предсказать его; мы можем только научиться быстро реагировать на изменения.

Стивен Керр

Возрастающая динамика изменений внешней среды последнего десятилетия еще раз доказывает необходимость установления новых приоритетов в рамках стратегического менеджмента. Реальность ситуации показывает, что выбрать единую долгосрочную стратегию компании для работы на рынке практически невозможно. Разработать и предложить можно лишь «ситуационно лучшую» или временно оптимальную стратегию, поскольку выбор технологий работы на рынке зависит от многих меняющихся во времени факторов и внутренних ресурсов компании. Данное положение заставляет искать более креативный подход к системе стратегического менеджмента.

Необходимость качественных изменений показал и мониторинг управленческой деятельности омских предприятий. Основой проведенного исследования стало предположение о том, что финансовый кризис в большей степени раскрыл кризис системы управления. По результатам опроса 54 специалистов, менеджеров среднего и

высшего звена некоммерческих и коммерческих организаций ведущих отраслей региона, было выявлено, что 55% менеджеров имеют определенное представление о будущем своего предприятия, но многие из них отмечают пессимистическое развитие, которое приведет в ближайшее время к банкротству. Наиболее проблемной функцией в системе управ-

ления своими организациями 39% слушателей отметили – планирование, 34% – координирование. Неспособность менеджеров высшего звена вырабатывать определенную последовательность действий, отсутствие гибкости при реализации стратегии приводят организацию к дисбалансу с внешней средой.

Важность такого параметра как «изменение» из нескольких перечисленных при формировании стратегий отметили только 13% опрашиваемых, что еще раз наглядно демонстрирует отсутствие желания у менеджеров реагировать на перемены факторов внешней среды преобразованием внутренней средой. Если же эти преобразования происходят, то в большей степени они направлены на сокращение штатных единиц, что только усиливает конфликтную ситуацию в системе управления персоналом и лишает организацию возможности в кратчайшие сроки получить определенные знания в той или иной области.

На наш взгляд, в сложившихся условиях финансового кризиса многие предприятия нуждаются в изменении своих бизнес-моделей, именно поэтому стратегический менеджмент интерпретирует свою сущность. Дэвид П. Нортон отмечает, что «управление стратегией – есть управление преобразованием» (3). Акцент делается не на систему выбора единой стратегии с целью управления, а на управление стратегиями определенных процессов (маркетинга, производства, технологий, персоналом и т.д.) для поддержания общественной миссии организации.

Авторы данной статьи предлагают изначально использовать современный подход к разработке *корпоративной стратегии*, а затем сместить акцент на комплексное координирование всех *функциональных стратегий*.

Одним из примеров нового поколения методологических подходов к разработке стратегии является «Стратегия, движимая амбициями», предложенная компанией Arthur D. Little и представляющая собой объединение аналитических методов с процессами и инструментами, обеспечивающими креативность, динамизм и заинтересованное отношение к делу со стороны персонала компании. Данный подход к выработке стратегии имеет три фундаментальных отличия от традиционного:

- создании содержательной части стратегии, базирующейся на видении будущего компании и амбициозных целях;
- учет поведенческих аспектов персонала компании и управление ими с целью обеспечения соответствия поставленным целям;
- непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев (1).

Целостный подход к стратегическому управлению предполагает

Ключевые слова:

стратегия,
стратегический менеджмент,
изменения,
инновации,
информация,
интуиция,
интерактивность

рассматривать управленческие стратегии в качестве системы взаимосвязанных элементов. Логика принятия стратегических решений позволяет выработать и направления ее совершенствования. Это определяется несколькими ключевыми моментами.

Во-первых, формированием организации стратегического набора, включающего несколько типов стратегий. Существует множество классификаций стратегий, однако большинство авторов придерживаются единой схемы по уровням принятия решений (2):

- корпоративные стратегии (то есть стратегии, являющиеся общими для организации), содержанием которой является общая концепция развития предприятия и регламентация взаимодействия бизнесов предприятия – бизнес-портфель;

- бизнес-стратегии (стратегии по направлениям деятельности организации), на бизнес-уровне определяется подход предприятия к достижению и удержанию конкурентных преимуществ в кон-

кретной области бизнеса. Бизнес-стратегии определяют поведение предприятия на рынке конкретного продукта;

- функциональные стратегии определяют направления действия в таких функциональных сферах, как финансы, маркетинг, исследования, управление персоналом и др. Их назначение – обеспечить решение задач, поставленных на корпоративном и бизнес-уровнях, с максимально возможной эффективностью.

Именно функциональные стратегии в последнее время требуют к себе больше внимания, так как позволяют более гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Во-вторых, обеспечением непрерывности механизма не только формирования управленческих стратегий, но и их координирования.

Неудачи подстерегают менеджмент компании, как правило, не при разработке стратегии, а в процессе ее претворения в жизнь, и главным препятствием на пути ее успешной реализации становятся две очень сложные задачи, которые приходится решать одновременно, – управление рисками в условиях неопределенности и обеспечение поддержки стратегических решений персоналом компании (1). Отсюда более актуальной становится функция координирования в системе управления. Особенностью данной системы являются выделенные нами ключевые элементы (комплекс «5 И»).

Информация. Стратегическое управление предприятием основывается на принятии оптималь-

55% менеджеров
имеют определенное
представление
о будущем своего
предприятия,
но многие из них отмечают
пессимистическое
развитие событий

ных управленческих решений при помощи анализа достоверной и своевременной информации о текущей деятельности. Основной акцент необходимо сделать на систематизацию информационной системы и процесс коммуникаций в системе поддержки принятия решений менеджерами компании.

Интуиция. Рабочая интуиция менеджеров (полученная за счет опыта, из истории компании и собственных навыков и знаний) позволяет быстрее реагировать на сложившуюся ситуацию и принимать наиболее эффективные управленческие решения.

Инновации. Это креативные идеи, которые могут и должны быть реализованы предприятием в любой ее сфере. В данном случае необходима менеджерская активность, без которой любая идея, какой бы она привлекательной не была, не сможет быть реализована. Принятое понимание инноваций в области технологий производства продукции не дает конкурентного преимущества. Инновации должны охватывать все бизнес-процессы: маркетинг, управление персоналом и т.д. В целом инновации должны быть направлены на повышение ценности товара, услуги в сознании потребителя.

Изменения. В данном случае рассматривается необходимость систематического мониторинга происходящих перемен во внутренней и внешней среде организации, не только с целью выявления угроз, но в большей степени для определения возможностей. Главной проблемой в данном случае становятся организационные преобразования, на недостаточно мотивиро-

В СЛОЖИВШИХСЯ УСЛОВИЯХ
финансового кризиса
многие предприятия
нуждаются в изменении
своих бизнес-моделей

ванной основе. Изменения должны быть тождественны понятию «улучшение».

Интерактивность. Раскрывает характер и степень взаимодействия между объектами управления, которые приводят к выполнению конкретных действий. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих действий, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта управления не только к изменению внешней ситуации, но и к новому состоянию друг друга.

При более тщательном исследовании было выявлено использование ключевых элементов комплекса «5 И» в системе управления предприятия с точки зрения трех позиций в ролях:

- отдельных рычагов, представляющих собой набор способов, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на отношения, возникающие в процессе формирования стратегий.
- самостоятельных объектов управления, которые также требуют выполнения всех функций и разработки принципов управления данным процессом. Эта позиция доказывается и тем, что в последнее время все больше внимания стало уделяться специфике процессов управления инновациями,



Рис. 1. Схема координации стратегии развития организации

изменениями, информационными потоками и т.д.

- самостоятельной модели стратегического управления.

Данная модель «5И» показывает упреждающую схему отдельных видов деятельности, направленных на координацию функционирования и развития организации (рис. 1). Все элементы данной системы взаимосвязаны между собой и в большей степени взаимообусловлены принятием определенного решения в очень сжатые сроки, что в последнее время является весьма актуальным для обеспечения конкурентного преимущества. Получение определенной информации позволяет интуитивно предсказать возможные изменения, выработать ряд идей и при согласованности всех управленческих стратегий предпринять действия, которые помогут не только решить проблему, но и в целом улучшить

кризис на данный момент
 стоит рассматривать
 не как угрозу,
 а как возможность
 использовать потенциал
 менеджерского
 мышления в критической
 ситуации

деятельность всей организации за счет созданных отличительных конкурентных преимуществ.

В целом можно сказать, что кризис на данный момент стоит рассматривать не как угрозу, а как возможность использовать потенциал менеджерского мышления в критической ситуации (что зачастую дает высокие результаты и наиболее креативные идеи) не только для сохранения организации, но и для занятия лидерских позиций, через амбициозные, но достижимые стратегии и их координирование с помощью ключевых элементов комплекса «5 И» в системе управления.

Литература

1. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании (электронный ресурс). – Электрон. дан. – Режим доступа: www.strategy.ru.
2. Михалев О.В., Москаленко М.Н. Управленческие стратегии предприятий: устойчивость и эффективность : монография / О.В. Михалев, М.Н. Москаленко. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2008 – 160 с. – 200 экз. – ISBN 978-5-8268-1243-3.
3. Нортон Д. Управление стратегией есть управление преобразованием (Электронный ресурс). – Электрон. дан. – Режим доступа: www.intalev.ru/index.php.