Мынжасаров Р. И.
канд. техн. наук, доцент кафедры “Менеджмент” МГТУ им. Н.Э.Баумана

Ручьи успеха

предприятие как объект стратегического управления

Экономический рост предприятий в новой системе хозяйствования, сформировавшейся в условиях перехода отечественной экономики к рынку, является результатом использования парадигмы управления, принятой в развитых странах, суть которой заключается в четком отмежевании от ранее существовавшего убеждения, что формирование стратегии предприятия является прерогативой государственного менеджмента.

В основе современной парадигмы управления организацией лежит системный подход. Предприятие рассматривается как “открытая” система, а главные предпосылки его успешной деятельности находятся не во внутренней, а во внешней среде. И этот успех во многом зависит от того, насколько быстро и эффективно оно адаптируется к своему внешнему окружению.

Роль государства при системном подходе сводится к созданию таких предпосылок, которые позволяют предприятиям эффективно функционировать в новых условиях. Речь здесь идет о политических, законодательных и других макрофакторах. Причем государство обязано не только их создавать, но и уметь прогнозировать их эволюцию.

Касательно частного бизнеса государство обязано выбирать такие паритетные отношения, которые направлены на его поддержку и развитие. Эти отношения могут носить *патерналистский* характер, как в развитых странах Запада, когда государство вмешивается в экономику путем воздействия на частный бизнес с целью устранения или предотвращения негативных явлений и тенденций. Но они могут быть и *партнерскими*, как в Японии, когда партнеры совместно идут к поставленным целям, постоянно четко и ответственно выполняя закрепленные за ними функции. Это связано с тем, что процедуры постановки задач частного и государственного менеджмента схожи: определение целей на несколько лет вперед, разработка мер по их достижению и изыскание соответствующих организационных ресурсов.

В настоящее время в силу дефицита стратегических ресурсов, возрастающей конкуренции и интернационализации финансового капитала значительно возрастает нестабильность внешнего окружения предприятия. Если некоторые тенденции изменения внешней среды еще можно предсказывать, опираясь на анализ глубинных процессов, то многое из того, что остается скрытым от глаз, обнаруживает себя после внезапного удара по интересам предприятия как *стратегическая неожиданность*. В этих условиях, как показала практика управления предприятиями, механизмы стратегического планирования срабатывают недостаточно эффективно. Поэтому современная теория стратегического управления в рамках развития стратегического планирования предлагает новые концепции управленческих систем: *выбор стратегической позиции и управления на основе ранжирования стратегических задач*.

Взгляд на становление стратегического управления показывает всю сложность проблем, возникающих при дальнейшем углублении рыночных реформ. При этом нестабильность конкурентной среды хозяйствования зависит не только от дефицита необходимых ресурсов, но и от множества внешних факторов. К ним можно отнести частую смену и реорганизацию местных и государственных органов власти, непредсказуемые действия монополистов, неплатежи и т.п.

Специалистам в области стратегического менеджмента необходимо уловить наметившиеся тенденции, например, в осмыслении содержания применяемых в настоящее время терминов, как основы понимания, становления и дальнейшего

развития теории стратегий. Так, например, происходит с определением содержания и установлением качественных взаимосвязей между понятиями *стратегический успех предприятия, стратегические факторы успеха и стратегический потенциал успеха*.

О стратегическом успехе говорят в тех случаях, когда предприятие имеет хорошие рыночные позиции в течение длительного периода. Стратегические факторы успеха – переменные, которые могут оказывать влияние на долгосрочный успех предприятия. Стратегический потенциал успеха зависит от совокупности средств, которыми располагает каждый отдельный конкурент предприятия, причем эти средства воздействуют на всех агентов рынка, а определенным стратегическим потенциалом успеха обладают лишь некоторые конкуренты.

Одной из задач теории стратегического управления является изучение проблемы формирования конкурентных стратегий, суть которой кроется в ответе на вопрос: «В силу каких причин фирмы, действующие в одних и тех же условиях внешней среды, достигают разных результатов?». Протекционизм определенных государственных органов в отношении конкретных коммерческих фирм, особые условия кредитования, своеобразие формирования частной собственности являются наиболее яркими факторами создания конкурентных преимуществ.

Наиболее актуальной задачей многих предприятий является выбор такого стратегического подхода, который обеспечивал бы им будущий успех. На сегодняшний день наметились два подхода в этом направлении: *рыночная и ресурсная ориентация*. В соответствии с первым подходом стратегический успех зависит, с одной стороны, от структуры хозяйственной отрасли, в которой данное предприятие функционирует, а с другой – от выбранной принципиальной стратегии для данной отрасли.

В основе второго подхода лежит констатация того, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которые оно может выбирать на рынке факторов производства: рабочей силы, капитала и т.д. Оно может комбинировать их в соответствии со своими параметрами маркетинга, производства и финансов, возможностями функциональных подразделений и руководства. Если предприятие может осуществить выбор и комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее, быстрее конкурентов, то ему гарантирован рыночный успех. Для реализации этого подхода необходим развитый рынок разнообразных ресурсов.

Анализ этих направлений позволяет высказать мнение, что для многих действующих предприятий более подходит рыночная ориентация и им можно рекомендовать следующие стратегии:

1. Сокращение мощностей в целях подготовки условий для развития новых производств, продукция которых пользуется или будет пользоваться согласно маркетинговым исследованиям спросом на рынке.
2. Ликвидация лишних подразделений, служб и упразднение непроизводственных функций, и создание более мобильных структур, в большей степени ориентированных на клиентов.
3. Анализ издержек производства и поиск нетрадиционных способов их снижения.
4. Создание гибких производств для быстрого удовлетворения разнообразных текущих потребностей рынка с ориентацией на будущих клиентов.

Существует множество факторов, влияющих на формирование стратегии. Но в последнее время в области стратегического управления все больше внимания уделяется *стратегическому мышлению*, как наиболее значимому среди всех остальных. Причем следует отличать стратегическое мышление от творческого. Последний тип мышления позволяет разрабатывать новые технологии, оригинальные идеи по выпуску нового продукта и способов его продвижения к потребителю.

В условиях укрупнения предприятий и увеличения темпов изменения окружающей среды обеспечение и поддержание конкурентоспособности требует стратегического мышления. Причем стратегическое мышление включает, по нашему мнению, не только

способ мышления, но и способ, образ действий. Анализ эволюции мышления показывает, что имеется прямая зависимость между уровнем сложности и изменчивости внешней среды и соответствующими типами мышления. Каждому этапу развития внешней среды соответствует определенный тип мышления. Стратегическое мышление не привязано к прошлому производственному опыту и применявшимся способам удовлетворения потребностей клиентов.
Руководителями, обладающими стратегическим мышлением, движет стремление планировать будущее своего предприятия на основе превращения непредсказуемых событий в своеобразные кирпичики будущих перемен. Некоторые руководители занимаются преобразованием организации лишь в том случае, если оно дает максимальную выгоду предприятию, при этом руководители коммерческих структур имеют большие возможности для развития стратегического мышления.

& многое из того, что остается скрытым от глаз, обнаруживает себя только после внезапного удара по интересам предприятия

& в последнее время в области стратегического управления все больше внимания уделяется стратегическому мышлению

& руководителями, обладающими стратегическим мышлением, движет стремление воссоздать будущее предприятия путем планомерного поиска возможностей

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. /Пер. с англ. - М.: Экономика, 1999.
2. Аоки М. Фирма в японской экономике. – С.-Пб., 1995.