

ОСНОВЫ ДИНАМИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Опыт деятельности большинства компаний в разных странах показывает, что в настоящее время остро стоит проблема коренной структурной перестройки фирм. В начале 80-х гг. кончилась эра "массового" производства, которая сложилась в послевоенное время. Неослабевающий спрос на товары и услуги внутри страны и за ее пределами сформировал среду того времени. С 50-х по 80-е гг. главной заботой управляющих всех уровней являлась производственная мощность, т.е. обеспечение соответствия компании постоянно растущему спросу.

Стандартная пирамидальная организационная структура большинства компаний была хорошо приспособлена к условиям быстро растущих рынков, ибо она способствовала увеличению их масштабов. Когда компании требовался рост, она могла просто набрать большее число работников на нижний уровень своей структуры, а затем заполнить кадрами вышестоящие уровни управленческой пирамиды.

Подобный тип организационной структуры идеально подходил для целей планирования и контроля. Распределив трудовую задачу, менеджеры нижнего звена могли гарантировать слаженность и аккуратность деятельности рабочих. Также трудились те, кто контролировал низших менеджеров. При этой системе управления вышестоящим органам было несложно одобрять планы нижестоящих и отслеживать их выполнение.

Однако с ростом числа операций процессы производства продукта или предоставления услуги становились все более запутанными, а управление такими процессами — все более сложным. Возрастание на средних уровнях корпоративной организационной пирамиды числа функциональных управляющих и менеджеров среднего звена было частью той цены, которую предприятия платили за преимущество фрагментации своей работы на простые, повторяющиеся операции и организации по принципу Иерархии.

Другой недостаток такой организационной формы заключается в увеличении дистанции между управляющими высшего звена и теми, кто пользовался продуктами или услугами их компаний.

В начале 60-х гг. на Западе и у нас произошли те количественные и качественные изменения высшей среды, которые потребовали революционной перестройки в управлении фирмами. Фактически мы больше не могли рассчитывать на предсказуемость рисунка делового цикла: подъем, рецессия, затем вновь подъем. В современной хозяйственной среде нет ничего постоянного или предсказуемого. Невозможно прогнозировать ни рост рынка, ни потребительский спрос, ни жизненный цикл продукта, ни степень технологических изменений, ни природу конкуренции, у нас все это обостряется в связи с инфляцией и трудностями переходного периода.

Такие изменения стали проникающими и постоянными, что является нормальным состоянием современного бизнеса. Более того, жизненные циклы товаров из-

меняются теперь не годами, а месяцами, резко уменьшилось время для разработки новых товаров и выхода с ними на рынок.

Английский экономист Питер Друкер охарактеризовал эту так называемую постиндустриальную эпоху как "не имеющую закономерностей", продолжающуюся по настоящее время.

Отдельно надо сказать о состоянии управления фирмами в странах СНГ. В силу того, что управление экономикой было сильно централизовано, возмущения внешней и внутренней среды были предсказуемыми, расписаны на год, для нас "постиндустриальная эпоха" началась реально с начала 90-х гг. Причем наши предприятия представляли собой огромное хозяйство, где даже крепежные детали общего применения каждый завод производил сам. У всех был мощный социальный блок, сельскохозяйственные предприятия. И все это в системе одного юридического лица. Разделения власти на стратегическую (законодательную) и исполнительную (что уже давно произошло на Западе) не было. Поэтому генеральному директору объединения часто в один и тот же день приходилось решать: каких пчел закупать в заводскую пасеку (кавказских или карпатских) и по какому принципу создавать мини-ЭВМ для вакуумной установки с полностью автоматизированным циклом управления? Причем такие решения принимались в условиях острого дефицита времени, ибо основное время (до 80 %) забирало текущее управление производством. Мы оказались в "рыночном море" на совсем не подготовленном корабле и многие "капитаны" растерялись и не справились с управлением.

Можно сделать вывод — требуется новое управление, которое бы адекватно реагировало на динамичное изменение внешней и внутренней среды.

Специалисты по менеджменту за рубежом пытались создать теории управления, которые бы отражали динамизм эпохи: управление по целям; диверсификация; теория "Z"; нулевое бюджетирование; анализ стоимостной цепочки; теория децентрализации; кружки качества; эффективное управление; портфельное управление; менеджмент посредством обхода рабочих мест; реструктуризация; матричное управление; внутрифирменное предпринимательство; менеджмент, основанный на моментальной реакции на изменение среды.

Применение этих теорий в наших условиях часто было бесполезно, ибо не совпадали начальные (рыночные) параметры.

Кроме того, у нас нет единой точки зрения на саму теорию менеджмента и составных ее частей. Одна из точек зрения, например, говорит о том, что управление реализуется через персонал объекта управления, а менеджмент персонала и является главенствующим в системе управления объекта. Есть точка зрения, что финансовый менеджмент нужно ставить над другими частями менеджмента, ибо он дает итог всей деятельности фирмы.

Автору представляется, что системный подход к объекту управления требует следующего построения науки менеджмента (рис. 1).

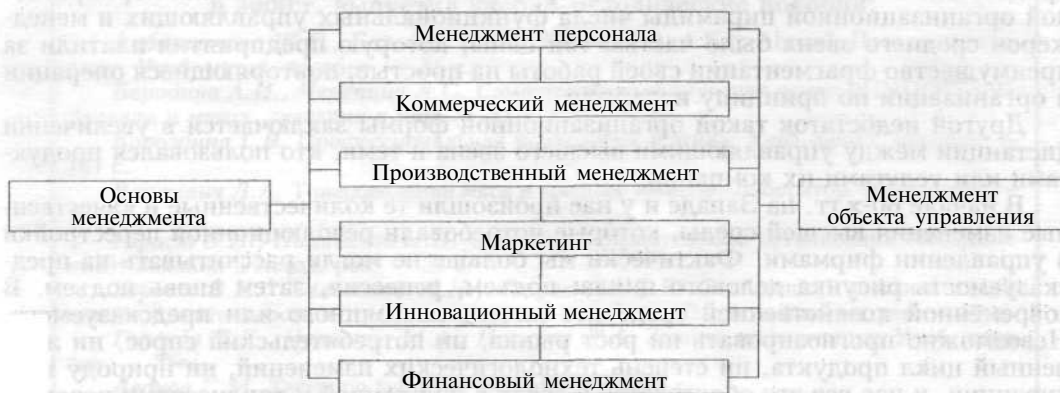


Рис. 1

Все дальнейшие рассуждения будут вестись об управлении сложным, многогранным, целостным, самоорганизующимся, стремящимся к состоянию покоя от возмущения внешней и внутренней среды объектом управления (банк, фирма, предприятие и т.д.).

С 90-х гг. возникла концепция "реинжиниринг бизнес-процессов", которая провозглашена ее авторами (Майкл Хаммер и Джеймс Чампи) как "манифест революции в бизнесе".

Надо отметить, что эта концепция отвечает требованиям динамичного управления, но вкупе с концепцией так называемого стратегического управления и последующей реструктуризацией компании.

Рассмотрим подробнее эти концепции с целью создания основы динамичного управления. С точки зрения системного анализа, решение любой проблемы предполагает выбор структуры управления, в рамках которой реализация этой проблемы достигается наиболее оптимальным образом, при условии изучения:

- 1) целей и задач, которые должны быть достигнуты или решены объектом управления;
- 2) свойств объекта управления и методов воздействия на него;
- 3) путей достижения целей и решений поставленных задач и методов их оптимизации;
- 4) методов интенсификации путей достижения целей;
- 5) методов получения информации о состоянии объекта управления;
- 6) процедур выработки управленческих решений или управляющих воздействий, способов доведения их до объекта управления и контроля исполнения;
- 7) структур построения управляющего органа и методов оптимизации этих структур.

Такое классическое определение сути управления лежит в фундаменте всех дальнейших построений и концепций западной науки и практики.

Отсюда можно перечислить общие функции, относящиеся к любому объекту управления:

планирование (перспективное — на срок до 10—15 лет; текущее — обычно на 1 год с разбивкой на месяцы, кварталы);

оперативное управление;

организация работ (создание структур управления, расстановка и специализация кадров, создание в коллективе необходимых условий для эффективной работы, разработка процессов выполнения работ и операций, определение потребностей в средствах автоматизации и механизации работ, изыскание денежных ресурсов для проведения работ и приобретения необходимого оборудования);

координация деятельности (установление очередности выполнения отдельных заданий; исключение дублирования проводимых работ; согласование усилий; координация сбора, обработки и передачи данных, необходимых для управления);

руководство коллективом (формулирование целей и задач, мобилизация коллектива на их выполнение, изучение и подбор, обучение и воспитание);

контроль исполнения (проверка соответствия функционирования объекта управления принятым управленческим решениям; определение путей корректировки развития, способов дополнительных воздействий для преодоления отклонений и препятствий; разработка нормативных показателей или критериев; оценка эффективности работы людей и коллективов; сопоставление фактических результатов работы с этими показателями; выработка оценки деятельности);

планирование и прогнозирование самой системы управления.

Следует иметь в виду, что специалисты развитых стран постоянно совершенствуют практику управления, справедливо усматривая в этом большой резерв повышения эффективности деятельности фирм. Так, например, специалистами концерна "Тойота" разработана и внедрена система управления производством "канбан" (карточки), которая позволила вдвое увеличить оборачиваемость оборотных средств и дала многомиллиардную экономию средств. Другие фирмы разработали и внедрили оригинальные системы управления, которые справедливо считают ноу-хау и высоко оценивают как свою интеллектуальную собственность.

В целом же можно отметить, что в США и других развитых странах под влиянием научно-технического прогресса с 70-х гг. стало развиваться так называемое стратегическое управление — адекватное реагирование на неуклонное усложнение структуры внешней среды организации и ускорения темпов изменения параметров внешней среды во времени. Эти факторы в совокупности обусловили усложнение управления организациями, в особенности диверсифицированными концернами и холдингами. Следовательно, можно предположить, что невозможно с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные перспективы развития. Таким образом, стратегическое управление (СУ) определяется как технология управления в условиях повы-

шенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Кстати, эти условия особо характерны для реформируемой России и Белоруссии. Основные характеристики современного управления (долгосрочное и стратегическое) можно представить следующим образом (см. таблицу).

Таблица

Характеристика	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность фактора времени	Не самый важный фактор	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Краткосрочная оценка эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений во внешней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг
Взгляд на персонал	Работники — один из ресурсов организации	Работники — важнейший ресурс организации

Из таблицы видно, что СУ — динамичная система управления, которая делает упор на 2 важнейших фактора (время и люди), придающих динамизм системе.

При этом используются следующие принципы:

1. *Открытость* — это признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты, что взаимное доверие дает лучший результат, чем самые эффективные организационные системы;

2. *Ориентация на будущее* — управление, которое опирается на предполагаемую картину будущего данной организации и решение сегодняшних проблем с точки зрения этого будущего;

3. *Комплексный подход* — решения проблем, а не только выполнение функций, понимание того, что для развития организаций столь же важно достижение экономических успехов, сколь и развитие персонала;

4. *Ориентация на результаты* — принятие в качестве основного критерия оценки людей достижение результатов;

5. *Совместная деятельность* — ориентирование организационных форм, процедур и методов на совместную деятельность, а не на обеспечение монополизма или защиту занимаемых позиций;

6. *Творческий, созидательный подход* — полное эффективное использование человеческих материальных ресурсов, поиск и поддержка лидеров (Велеско Е.И. Стратегическое управление. Мн., 1997. С. 85).

Эффективность стратегического управления опирается на:

совместный поиск путей достижения поставленной цели;

установление средств достижения стратегических целей;

активное участие в разработке нужной стратегии.

Импульсы для разработки стратегии предприятия, придания ей путей надлежащей направленности, координации развития и контроля за ее реализацией исходят от руководителей высшего звена.

Можно назвать 10 основных видов стратегии предприятия.

1. Стратегия лидерства по затратам. Изложенная концепция указывает на выгоду крупномасштабного производства, поскольку большой объем производства оказывает влияние на снижение удельных затрат на единицу продукции. Стратегия лидерства по затратам предполагает, что низкий уровень затрат дает единственное настоящее преимущество перед конкурентами.

2. Стратегия дифференциации. Ее также называют стратегией лидерства в области качества. Она создает шансы на достижение выгод и преимуществ только в том случае, если предприятие обладает способностью выделить свое предложение, сделать его отличным от других и тем самым избежать непосредственного соперничества в области затрат, а также цен на рынке товаров и услуг роскоши, если уникальные, специфические предложения могут породить настолько значительный спрос, что обеспечат соответствующему предприятию извлечение надлежащих экономических выгод и преимуществ. Например, автомобили "Мерседес".

3. Стратегия концентрации (фокусирования). Она опирается на исходную предпосылку, что фирма может доброкачественно и эффективно обслужить строго определенный, узкий сегмент рынка. В результате использования данной стратегии фирма либо добивается отличающейся ее дифференциации благодаря удовлетворению потребностей выбранного сегмента рынка, либо снижает размер затрат, либо достигает и того и другого.

4. Стратегия горизонтальной интеграции. Ее суть — в соединении предприятий друг с другом посредством объединения (слияния) или выкупа предприятий. В результате образуется новое, более крупное предприятие. Эту стратегию удачно применять при международной экспансии фирмы.

5. Стратегия вертикальной интеграции. Ее суть — в объединении друг с другом технологически обособленных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно-экономических процессов. Здесь речь идет о снабженческой интеграции "вперед", т.е. о связи с распределительной сетью.

6. Стратегия диверсификации. Диверсификация (достижение разнообразия) означает вхождение фирмы в новые секторы рынка, к более ранним либо последующим стадиям деятельности на своем рынке. Фирмы чаще всего при этом приобретают холдинговую структуру.

7. Стратегия сужения поля деятельности. Суть ее — сужение поля деятельности фирмы с целью избавления от малоэффективных или вообще не эффективных сфер деятельности.

Стратегия эффективна в период трансформации или упадка экономики. В таких случаях есть 4 разновидности стратегии сужения:

стратегия лидерства — характеризуется большой долей рынка;

стратегия рыночной ниши — завоевание одной ниши рынка за счет других;

стратегия "черепахи" — сведение к минимуму всех без исключения затрат, которое ведет в конечном счете к продаже или ликвидации данной сферы деятельности;

стратегия ухода — продажа фирмы.

8. Стратегия ликвидации. Суть ее — прекращение деятельности фирмы посредством ликвидации или банкротства.

9. Стратегия реструктуризации (реорганизации). Для наших предприятий, представивших или еще представляющих собой сложное нагромождение самых разнородных цехов (от заготовительных, электромонтажных, механических, сборочных, инструментальных до упаковочных, транспортных и других служб), такая стратегия является обязательной при адаптации к требованиям рынка. Причем зачастую это и предметная, и субъективная реструктуризация с целью создания холдинговой структуры управления.

10. Стратегия развития фирмы в сфере "продукт—рынок". Суть данной стратегии в расширении существующей сферы деятельности путем вхождения на новые рынки или сегменты рынка.

(Продолжение в следующем номере)