

УДК 658.5.012.1:519.252 (575.2) (04)

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА К УПРАВЛЕНИЮ ТРАНСФОРМАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Н.И. Новикова – доцент,
Фирма ГУ – ВШЭ, г. Москва

This article describes methodology of strategic analysis which appeals to existent transformation processes management at an enterprise.

Трансформационные процессы, происходящие как на уровне отдельной организации (предприятия, учреждения, корпорации и т.п.), так и экономики в целом, нуждаются в целенаправленном воздействии, т.е. в управлении. Как известно, существуют разнообразные управленческие концепции (“здравого смысла”, научного управления, школы “человеческих отношений” и поведенческих наук, количественного подхода, системного и ситуационного подходов и др.), оказавшие и продолжающие оказывать влияние на выводы и положения науки управления. Примерно с середины 70-х годов XX в. в центре внимания теоретиков и практиков оказались проблемы взаимосвязей между организацией и ее внешней средой, которые привели к появлению новой системы взглядов на управление, получившей известность в литературе как “тихая управленческая революция” [1].

Организации все чаще вынуждены обращаться к методам стратегического управления (strategic management), т.е. деятельности, связанной с постановкой целей и задач и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые ей дают возможность добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Потребность в стратегическом управлении повышается с ростом нестабильности условий функционирования организации, что,

в свою очередь, вызывает необходимость в проведении трансформационных мероприятий. Однако, трансформационные процессы, осуществляемые в организационных системах социально-экономического типа (на предприятиях, в учреждениях, корпорациях и т.п.), должны в конечном итоге обеспечивать достижение целей, поставленных перед этими системами.

В рамках концепции стратегического управления для содержательного и более-менее формального описания объекта исследования, выявления особенностей, тенденций, возможных и невозможных направлений его развития получила распространение методология стратегического анализа.

В общем случае стратегический анализ выполняет такие функции, как описательная, пояснительная и прогнозная. Результатом стратегического анализа является системная модель объекта (предприятия) и его окружения. Применительно к управлению трансформационными процессами описательная функция стратегического анализа позволит дать характеристику ресурсов, эндогенных и экзогенных факторов, условий внутренней и внешней среды организации (предприятия, учреждения, корпорации и т.п.), которые вызывают изменения.

Состояние эндогенных и экзогенных факторов, тех или иных условий, в которых оказалась организация под воздействием окружающей ее среды и прочих обстоятельств, выз-

вавших необходимость трансформационных действий, определяет пояснительная функция стратегического анализа.

Прогнозная функция стратегического анализа предоставит возможность выявить тенденции изменения эндогенных и экзогенных факторов, условий внутренней и внешней среды организации (предприятия, учреждения, корпорации и т.п.), ресурсных составляющих и других компонентов, необходимых при создании трансформационной системы менеджмента.

Применение методологии стратегического анализа к управлению трансформационными процессами с учетом новой управленческой парадигмы, сформировавшейся в связи с переходом к экономике рыночно-предпринимательской ориентации, должно основываться на следующих ее положениях.

Предприятие как открытая система должно рассматриваться в единстве факторов внутренней и внешней среды.

Ориентироваться следует не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей.

Должен быть ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации, при которых рационализация производства становится задачей второго плана.

Люди как главный источник прибавочной стоимости должны обладать знаниями (когнитариат) и условиями для реализации их потенциала.

Системы управления – ориентироваться на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства.

Каждый из подходов к стратегическому управлению, которые применяются в мировой практике, имеет особенности в содержании и структуре отдельных этапов и подсистем, в перечне и последовательности действий в процессе анализа, но все они базируются на двух, основных посылах: анализе внутренней и внешней среды организации. Поэтому при использовании стратегического анализа к управлению трансформационными процессами целесообразно, в первую очередь, сосредоточить внимание на изучении отношений, кото-

рые и рекомендуется охарактеризовать при помощи системы “среда – предприятие”. При этом можно воспользоваться двумя известными концепциями – иерархической и неиерархической.

Примером модели иерархической среды можно считать модель предприятия, адаптированная к трансформационным процессам на основе Бостонской консалтинговой группы (рис. 1).

Неиерархическая модель при описании структуры внешней среды организации содержит, как известно, несколько взаимосвязанных и неподчиненных друг другу элементов, которые расположены вне предприятия (организации). При этом главным является утверждение о наличии элементов, которые, так или иначе, влияют на определение целей, распределение ресурсов и формирование места предприятия (его имиджа) на рынке. Внимание акцентируется на сформированной под влиянием внешних элементов структуре целей, распределении властных полномочий и налаживании эффективного взаимодействия между компонентами внешней среды. В качестве примера неиерархической модели внешней среды можно привести модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию, где различается среда прямого и косвенного воздействия на предприятие, а также внутренняя среда.

Указанные модели внешней среды не исчерпывают всего разнообразия существующих подходов, однако, демонстрируют наиболее важные направления в этой сфере. Практическая ценность этих моделей различна для разных отраслей экономики и предприятий. В настоящее время не существует интегрированного подхода к построению общей концепции внешней среды, которая всесторонне объединяла бы экономические, технологические, социальные и политические воздействия на организацию, особенности взаимодействия предприятия с его партнерами, конкурентами, потребителями и т.п.

Для целей стратегического анализа трансформационных процессов, происходящих в организации, целесообразно различать:

- внутреннюю среду организации;
- внешнюю среду прямого воздействия;
- внешнюю среду косвенного воздействия.

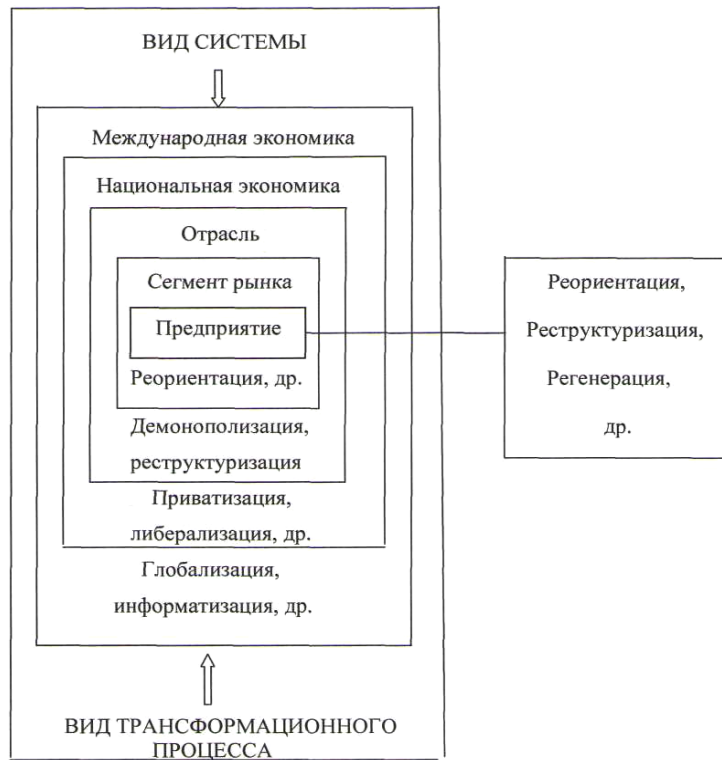


Рис 1. Иерархическая модель предприятия, адаптированная к трансформационным процессам.

В настоящее время существуют следующие методики: “SWOT-анализ”, “SNW-анализ”, “PEST-анализ”.

На наш взгляд, для анализа трансформационных процессов, происходящих на предприятии, лучше всего применить “SWOT-анализ”, поскольку он наиболее полно систематизирует информацию о внутренней и внешней среде предприятия по критерию “хорошо – плохо”, что далее может быть использовано в принятии стратегических решений. Причем при стратегическом анализе трансформационных процессов к организации следует подходить как к открытой системе, рассматриваемой в единстве факторов внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда организации характеризуется эндогенными переменными, т.е. ситуационными факторами внутреннего происхождения, вызываемыми внутренними причинами, процессами, обусловленными внутренними силами организации. Следует согласиться

с мнением, высказанным в [2], что набор эндогенных переменных, определяющих внутреннюю среду организации, зависит от управленческого решения, поскольку организации представляют собой созданные людьми системы. Однако, как отмечается теми же авторами, это вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто “данное”, что не зависит от руководства.

Каждая из школ управления внесла свой вклад в понимание различных внутренних переменных организаций, но именно развитие теории систем дало возможность создать концепцию организации как единого целого, состоящего из взаимозависимых частей. Если воспользоваться системной моделью внутренних переменных, представленной в [2], показывающей взаимоотношения таких внутренних переменных, как цели, структуры, задачи, технологии и люди, то, добавив к этим переменным такие, как материальные и финансо-

вые ресурсы, при стратегическом анализе трансформационных процессов следует обратить внимание на перечисленные ниже составляющие системной модели эндогенных переменных в организации, а именно: цели, структуру, задачи, технологию и ресурсы (люди, финансы, вещественно-энергетические составляющие).

Цели – это, если исходить из современных концепций менеджмента, конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремятся добиться. При стратегическом анализе трансформационных процессов, происходящих в организации, целесообразно использовать пирамиду целей (рис. 2).

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. При исследовании трансформационных процессов с помощью стратегического анализа к структуре организации следует подходить не как к статическому образованию, а как к “скелету” организации, который следует изменять в зависимости от поставленных целей.



Рис. 2. Иерархия целей организации.

Изменения организационной структуры и соответствующие им трансформационные процессы с помощью методологии стратегического анализа следует осуществлять согласно схеме (рис. 3).

Задача – это, согласно определению, приведенному в [2], предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Как известно, задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Выполнение задачи связано с преобразованием ресурсов (материалов, финансов, информации, труда), поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе, с помощью использования конкретной технологии как определенного трансформационного средства.

Таким образом, для того чтобы трансформационные процессы, происходящие в организациях, обеспечивали достижение поставленных целей, они должны осуществляться по определенной технологии и в соответствующих организационных структурах путем выполнения соответствующих задач с помощью необходимых для этого ресурсов. Методология

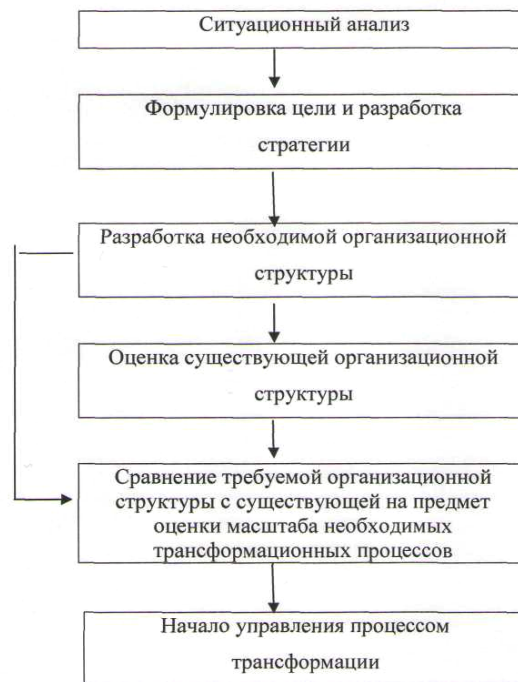


Рис. 3. Этапы осуществления процесса изменения организационной структуры и трансформационной процедуры с помощью методологии стратегического анализа.

стратегического анализа, базируясь на системном и ситуационном взглядах на вещи, предполагает сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутренние переменные организации.

Поэтому представляется логичным при разработке системы управления трансформационными процессами рассмотреть, кроме эндогенных переменных, экзогенные характеристики организации, т.е. те факторы, силы, процессы, которые являются внешними по отно-

шению к организации и действуют в ее внешнем окружении.

Литература

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 668 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 704 с.