

(34,5%) ответили, что карьера для них определяется желанием хорошо зарабатывать. Данный ответ характерен для переходной экономики, когда определяющим фактором как мотивации труда, так и мотивации карьеры является оплата труда.

Итак, акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников давно уже стал отличительным признаком инновационного стратегического управления персоналом успешно действующих фирм. Каждому сотруднику предоставляется возможность и обеспечивается содействие в том, чтобы найти свой шанс роста и достигнуть успехов в карьере.

*О.М. Маклакова
БГЭУ (Минск)*

СТРАТЕГИЯ: ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМУЛИРОВКИ И ПРИМЕНЕНИЯ

Корпоративная стратегия — набор основных целей и мероприятий, указанных таким образом, чтобы определить, в каком бизнесе компания функционирует или собирается функционировать, какого типа эта компания сейчас или планирует стать.

Каждая организация должна управлять своими стратегиями в трех областях:

- внутренние ресурсы организации;
- внешняя окружающая среда, в которой она функционирует;
- способность организации создавать стоимость.

Стратегия может быть представлена как связующий процесс между управлением внутренними ресурсами и внешними связями, отношениями с окружающей средой.

Организация использует свою историю, навыки, ресурсы, знания и различные концепции для будущей деятельности.

Необходимо разрабатывать корпоративные стратегии с целью оптимизации использования ресурсов. В особенности важно исследовать те индивидуальные возможности, которые позволят организации выжить в условиях конкуренции, приобрести и сохранить конкурентное преимущество.

В данном контексте «операционная среда» включает все обстоятельства, условия, аспекты, являющиеся внешними для организации, экономические и политические условия, которые могут существенно различаться в разных странах; конкуренты, потребители и поставщики, которые могут быть агрессивны в большей или меньшей степени.

Поэтому организация должна разрабатывать стратегии, основываясь на своих сильных и слабых сторонах, с учетом окружающей среды функционирования предприятия. Необходимо учитывать не только изменения в операционной среде и управлять ресурсами, главное — необходимо создавать добавленную стоимость.

Чтобы обеспечить выживание организации в долгосрочной перспективе, организация должна брать материалы, добавлять стоимость, используя внутренние операции, и обеспечивать доставку конечной продукции потребителю.

Цель корпоративной стратегии — создать условия, в которых организация способна создать эту добавленную стоимость и доставить ее потребителю. Корпоративная стратегия должна также обеспечить возможность организации своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям, создавать стоимость и в будущем.

Задачей корпоративной стратегии является создание отличного от других пути развития, основанного на имеющихся ресурсах и навыках с учетом требований и ограничений окружающей среды.

При разработке и применении стратегии менеджер уделяет основное внимание ключевым элементам стратегического решения: устойчивости, своеобразию, конкурентным преимуществам, использованию благоприятной ситуации и окружающей среды, видению проблем и трудностей.

Успешную стратегию нельзя скопировать. Она основана на анализе деятельности конкурентов и выполнении того, что конкуренты не могут сделать или не могут сделать сейчас, а не того, что они могут или уже делают.

На практике применяются различные подходы к формулировке и воплощению стратегии, которые учитывают этап развития организации, ее отличительные особенности:

- стратегическое мышление – созидательный, предпринимательский взгляд на компанию, отрасль, окружающую среду;
- формальное стратегическое планирование – системные, отработанные подходы к разработке стратегий;
- принятие стратегических решений на основе возможностей – эффективные реакции на неожиданные возможности и проблемы.

Стратегия рассматривает взаимосвязи предприятия и окружающей среды, но есть много ключевых принципов управления, которые она не затрагивает.

Многие сторонники теории операционной эффективности понимают ее как стратегию развития. Данная теория предполагает наличие четко прописанной вразумительной стратегии; хорошо отла-

женных механизмов осуществления стратегии и ее оперативной подстройки под происходящие изменения; необходимости использования стратегического управления как инструмента менеджмента только в случае дилеммы «существовать или разориться».

Сегодня компании купились на множество простых и размытых идей по поводу конкуренции, в результате многие полностью отказались от применения стратегического менеджмента. Конечно, менеджеры не подтверждают, что стратегия отсутствует. Просто «этой стратегией» стали считать производство товаров высокого качества при минимальных затратах или консолидацию отрасли. Они просто стараются повысить эффективность на основе best practices, но это не стратегия.

Существует фундаментальное различие между «стратегией» и «операционной эффективностью».

Стратегия — это необходимость сложного выбора, постоянно направленного на оригинальность, приоритет новизны.

Операционная эффективность — это то, что на самом деле не надо выбирать, что хорошо для каждого, что должен делать каждый бизнес.

В последнее время лидеры стремились к операционной эффективности. Это направление поддерживалось в деловой литературе: идеи, появившиеся в конце 80-х — начале 90-х годов, такие как тотальное управление качеством (TQM), реинжиниринг были направлены на повышение эффективности компании, ее конкурентоспособность. Ориентация на Японию, т.е. на операционную эффективность, стала большой проблемой, так как только стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество: стратегия выделяет область, в которой компания должна быть уникальной.

Основа стратегии в том, что необходимо определить границы возможных желаний и свершений. Компания «без стратегии» хочет пробовать любые действия. Но, если вы попытаетесь делать то же, что и конкуренты, вряд ли вы преуспеете.

Достаточно наивно считать, что можно предлагать тот же продукт, что и конкуренты, и быть эффективными на достаточно длительном отрезке времени.

Чрезвычайно опасно полагаться на некомпетентность конкурентов, а это именно то, чем вы занимаетесь, конкурируя на основе операционной эффективности. Хуже того, успех только на основе операционной эффективности создает взаимно разрушающую форму конкуренции.

Введение стратегического управления на предприятии не яв-

ляется одномоментным действием. Стратегическое планирование дает лучший эффект при соблюдении следующих условий:

- в организации отлажена система управления;
- организация имеет отработанные каналы коммуникаций;
- организация открыта для новых идей;
- в организации отсутствует господство бюрократии.

Многие компании достигли значительного успеха, не продвигаясь дальше зачаточного состояния стратегического планирования.

Ключевой фактор, отличающий стратегически управляемую компанию, - не совершенство технологии планирования, а тщательность и осторожность, с которой они связывают стратегическое планирование и принятие оперативных управленческих решений. Это часто выражается в следующих пяти принципах:

- хорошо понимаемая концептуальная система, сортирующая множество взаимосвязанных типов стратегических вопросов (система определяет стратегические вопросы будущего, а не текущей организационной структуры);
- способность стратегического менеджмента широко распространить в компании, а не ограничиваться высшим эшелоном. Процесс согласования конкурирующих целей, включающий серию обратных связей, а не потребность сдачи планов. Нужны хорошо составленные планы по ресурсам и, если есть ограничения в снабжении, поиск альтернативных вариантов;
- система рассмотрения эффективности, обращающая внимание высшего менеджмента на ключевые проблемы и возможности, исключая необходимость сплошного рассмотрения внутренних стратегий подразделений каждый год;
- система мотивации, которая вознаграждает и продвигает применение стратегического мышления.

*О. М. Маклакова, Н. Озолия
БГЭУ (Минск)*

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СЛОЖНЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

В условиях конкуренции на рынке особую актуальность приобретает критерий предпринимательского успеха. Деловые люди нуждаются в объективной оценке функционирования своих предприятий и фирм, так как это помогает получить выгодные заказы, финансовую поддержку спонсоров и вообще сопоставлять свою деятельность с делами конкурентов и партнеров. Все эти данные лежат в основе принятия обоснованных