

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ

Стратегическое мышление менеджмента в современных условиях является необходимой предпосылкой для успешной модернизации предприятий. Улучшение качества и способности как руководства, так и персонала разрабатывать и реализовывать адекватные изменениям внешних условий стратегии модернизации является требованием сегодняшнего дня. В связи с этим встает вопрос о стратегическом мышлении менеджмента. Целью стратегического управления является распознавание и планирование потенциала успеха в будущем. Для решения этой задачи необходимы гибкость мышления, оценка преимуществ и недостатков предприятия во временном аспекте, анализ потенциального изменения конкурентной ситуации. В рамках стратегического управления можно выделить укрупненные этапы: мониторинг внешней и внутренней среды предприятия, целеполагание, выработку стратегии и ее реализацию. Одна из проблем стратегического управления — страх и неясность, связанные с прогнозными величинами и целеполаганием на временную перспективу с учетом разных тенденций развития. Конкретным результатом стратегического планирования должна стать четкая схема, отвечающая на вопросы: кто, что и до какого момента делает, чтобы разработать стратегию модернизации и ее реализовать. Неопределенные задания приводят к отказу от стратегического управления как такового. На этапах мониторинга и разработки стратегии используются современные инструменты стратегического планирования: всевозможные матрицы, модели, схемы и программные продукты. Проводятся сложные расчеты, строятся матрицы и модели. Менеджмент, правильно отложив по осям нужные параметры, ожидает получить оптимальную стратегию. Проблема состоит в том, что большинство этих инструментов предназначены наглядно представить, помочь проверить и проанализировать гипотезы и идеи, сформулированные на качественном уровне, с опорой на понимание бизнеса, опыт и здравый смысл. В решении такой сложной и важной задачи, как разработка стратегии модернизации, опять встает вопрос о стратегическом мышлении и когнитивных функциях менеджеров. При управлении реализацией стратегии модернизации на предприятии могут возникнуть очередные трудности. На этом этапе предлагается воспользоваться сбалансированной системой показателей (далее — ССП) [1]. Внедрение ССП включает ряд этапов [2]. На первом этапе стратегия предприятия переводится в ССП. В рамках второго этапа происходит активное коммуницирование ССП в организации, ее перенос (каскадиро-

вание) на более низкие иерархические уровни и разработка стимулов, зависящих от достижения целей, заложенных в ССП. Тем самым фиксируются общая и частные стратегии, их согласование и определение ответственности, включая стимулы. На третьем этапе (части оперативного управления) определяются цели на год, бюджетирование, а также контролируются достижения целей. Тем самым на следующий хозяйственный год достигается концентрированная ориентация ресурсов на стратегию. Четвертый этап (обучение и адаптация) особенно инновационный и эффективный. Постоянным документированием уровня достижения целей можно проверить, насколько правильными были на самом деле стратегические предположения. Тем самым реализуется основная идея ССП — перевод стратегии в действия.

Литература

1. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей // Market-Journal [Электронный ресурс]. — 2013. — Режим доступа: <http://www.market-journal.com/vnedrenie/149.html>

*Е.И. Галешова, аспирантка
ПГУ (Новополоцк)*

ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Анализ становления и развития кадровой деятельности в развитых странах указывает на зависимость ее эффективности от учета традиций, политической и экономической ситуации в той или иной стране. Изменения мировой экономики, переход к постиндустриальному обществу, глобализация и действующая в этих условиях организация, причиной существования которой, согласно ресурсной теории К. Коннера и К. Прахалада, является не только оппортунизм, но и «знания, относящиеся к бизнес-деятельности» [1, р. 477], обусловили следующие особенности современной кадровой деятельности:

1) передовыми практиками управления человеческими ресурсами являются оценка эффективности внутренних коммуникаций, планирование карьеры и стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, возникший как средство повышения конкурентоспособности на мировом рынке американских компаний, предусматривающий, с одной стороны, наличие кадровой стратегии, с другой — участие руководителя кадровой службы в разработке организационной стратегии;