Организация управления фирмой на основе слабых сигналов | Современные технологии управления

sovman.ru/article/4403/

Отправить статью мне на email

Авторы

Долятовский Леонид Валерьевич

кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента
Россия, Ростовский международный институт экономики и управления

Ивахненко Александр Владимирович
кандидат экономических наук, старший научный сотрудник
Россия, Ростовский международный институт экономики и управления

Лисс Элина Михайловна

доктор социологических наук, профессор, ректор
Россия, Ростовский международный институт экономики и управления

Сущенко Сергей Анатольевич

кандидат психологических наук, профессор, декан факультета инженерных наук
Россия, Отрадненский гуманитарный институт

Аннотация

Определены характеристики стратегического и долгосрочного планирования работы компании, выделены задачи управления на основе слабых сигналов и формирования стратегии фирмы. Формализована логика системы стратегического управления, определены стратегические реакции на изменения внешней среды. На основе выделения пяти уровней информированности о состоянии среды определены типы адаптивных реакций компании.

Ключевые слова

стратегическое управление, слабые сигналы, логические модели управления.

Категории статьи:

- Исследование систем управления
- Управление промышленным производством

Читайте также

Статья также доступна (this article also available):

- Русский
- English (Английский)

Рекомендуемая ссылка

Долятовский Леонид Валерьевич , Ивахненко Александр Владимирович , Лисс Элина Михайловна , Сущенко Сергей Анатольевич

Организация управления фирмой на основе слабых сигналов// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339

. — №8 (44). Номер статьи: 4403. Дата публикации: 2014-08-08 . Режим доступа: https://sovman.ru/article/4403/

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия адекватных решений [1]. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий [2]. Изменения во внешней и внутренней среде фирмы могут происходить очень быстро. До начала действия какой-либо угрозы со стороны внешней среды сложно получить исчерпывающую информацию относительно возможных последствий данной угрозы [3]. Ожидая более полной информации для ответной реакции, компания несет потери, а на основе не полной информации может принимать также не эффективные решения.

Для разрешения этого парадокса целесообразно рассматривать стратегические реакции на появление слабых сигналов, для чего нужна систематизация слабых сигналов и реакций на них.

Стратегическое управление ориентировано на достижение целей компании, долгосрочное- на программы реализации стратегии (табл. 1).

Таблица 1- Характеристики стратегического управления компанией

Характеристики	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Цель	Рассчитать результаты деятельности фирмы на долгосрочный период (5 лет) и потребность в ресурсах	Обеспечить конкурентные преимущества фирмы и достижение экономических целей

Главная задача	Максимизировать прибыль фирмы	Использование своих сильных сторон, компенсация слабых сторон, использовать возможности внешней среды
Способы достижения цели	Оптимальное использование ресурсов	Достижение адекватности стратегии характеристикам среды
Инструментарий	Детерминированные модели среды и поведения фирмы	СТЭП-анализ, SWOT-анализ, матричные методы
Отношение со средой	Параметры среды – это исходные данные для расчетов	Параметры среды — основа разработка стратегии и анализа ограничений
Критерий краткосрочной эффективности	Рентабельность	Финансовая устойчивость, устойчивость к изменениям среды
Отношение к персоналу	Персонал — это ресурс, который требует затрат	Персонал — основной фактор эффективной разработки и реализации стратегии

Общую логику стратегического управления компанией можно представить схемой (рис. 1).

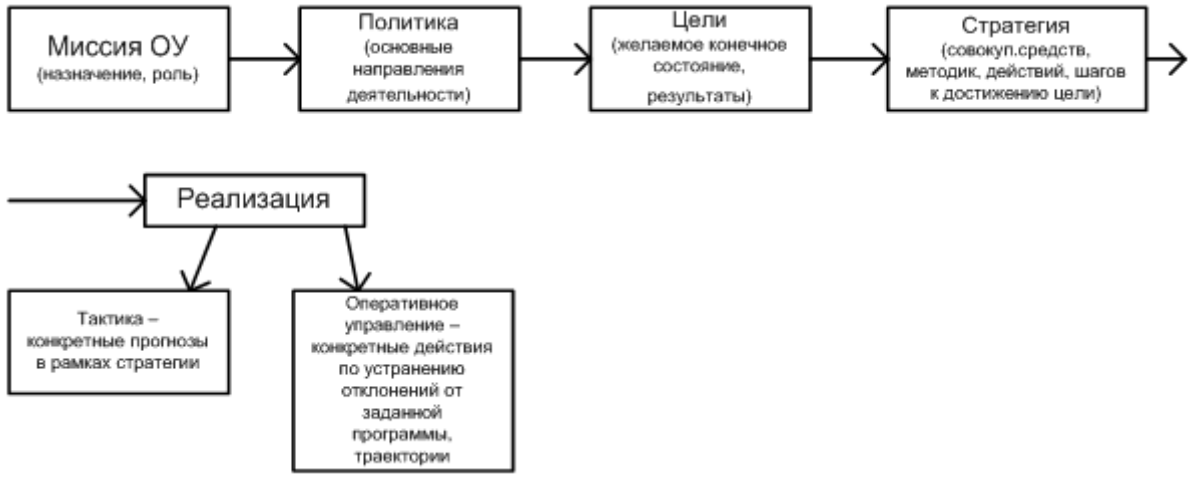


Рисунок 1- Схема реализации стратегического управления

В начале каждого периода планирования осуществляется стратегический анализ возможностей и опасностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон фирмы. Таким образом, экстраполяция дополняется качественным анализом внешней и внутренней среды. Оценка перспектив позволяет оценить разрыв между целями и задачами, с одной стороны, и достигнутыми результатами с другой. Результатами стратегического анализа может быть изменение целей или стратегий. На основе пересмотренных целей и стратегий разрабатываются конкретизированные задачи, программы действий, планы по ресурсам и прибыли.

Проверка осуществимости планов позволяет гарантировать осуществимость принятой программы действий.
В ситуации высокой турбулентности внешней среды, когда возможно предсказать только опасности и возможности, дополнительный контур стратегического планирования позволяет разработать адекватные цели и стратегии. Цели и стратегии используются в дальнейшем в качестве основы для разработки заданий и программ действий (рис.2).

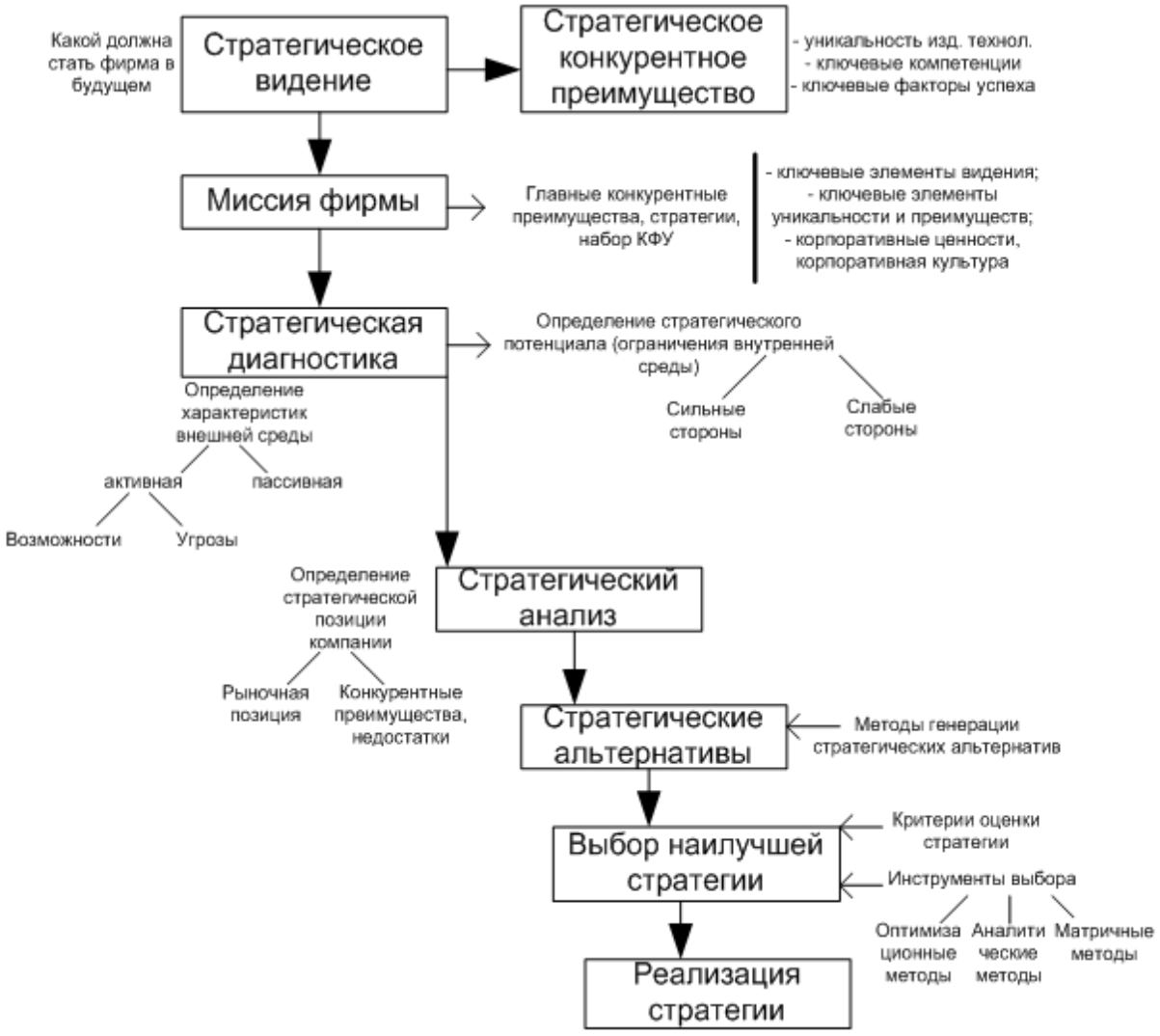


Рисунок 2 — Логика процесса стратегического управления компанией

Представленная логика управления позволяет управлять в условиях турбулентной среды, когда прогноз на основе экстраполяции внешних тенденций невозможен и может быть ориентирована на экономическую эффективность. Для формирования стратегии компании применим метод анализа совместимости стратегических действий(табл. 2) :

Стратегии = объединение стратегических действий $S = \bigcup_t Ui$.

Таблица 2- Формирование вариантов стратегий компании

Стратегические элементы	S_1	S_2	S_3	S_4	Совместимость действий
1. Стимуляция выдвижения новых идей	X		X		
2. Проведение рекламы для увеличения сбыта		X	X	X	
3. Разработка нового товара	X			X	
4. Внедрение дисконтной системы оплаты		X	X	X	
5. Внедрение нового ПО	X			X	
6. Модернизация сборочного участка предприятия	X	X	X		
7. Развитие системы мотивации		X	X	X	

$$M = \begin{array}{c|ccccccc} & U_1 & U_2 & U_3 & U_4 & U_5 & U_6 & U_7 \\ U_1 & & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ U_2 & & & 0 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ U_3 & & & & 1 & 0 & 0 & 1 \\ U_4 & & & & & 1 & 1 & 0 \\ U_5 & & & & & & 1 & 1 \\ U_6 & & & & & & & 0 \\ U_7 & & & & & & & \end{array}$$

На основании расчетов затрат и результатов каждой стратегии и проверки ограничений по затратам выбираются допустимые стратегии и выбирается наилучшая, соответствующая максимальному результату.
При этом учитываются параметры среды (табл. 3).

Таблица 3-Ситуационные параметры внешней и внутренней среды

№	Переменная	Значения
1	Внешняя среда	турбулентная, прогнозирование возможностей и опасностей
3	Фаза ЖЦ спроса	Насыщение
4	Общее управление	Квалификация, гибкость, предприимчивость
5	Процесс производства	Относительно нестабильный
6	Факторы успеха	издержки, цена, качество сервис, экономическая эффективность
7	Механизмы координации	миссия, цели, стратегии, структура, культура

Логика системы стратегического управления представлена табл. 4 и рис.3.

Логика системы стратегического планирования

Шаг		Алгоритм
S	C	// Цикл стратегического планирования
S1	P	Разработка/Пересмотр миссии
S2	P	Анализ опасностей и возможностей

S3	P	Анализ сильных и слабых сторон
S4	P	Разработка стратегических целей и стратегий
S5	P	Разработка стратегически планов
S6	?	ЕСЛИ планы не осуществимы ТО ПЕРЕЙТИ S4
S7	P	ЕСЛИ начало периода планирования ТО ПЕРЕЙТИ S1 ИНАЧЕ —
O	C	// Цикл оперативного управления
O1	P	Разработка целей-заданий
O2	P	Разработка программ действий
O3	P	Разработка планов распределения ресурсов
O4	P	Разработка планов прибыли
O5	?	ЕСЛИ планы не осуществимы ТО ПЕРЕЙТИ O1
O6	P	Пересмотреть систему оперативного контроля
O7	P	Учет материальных, финансовых потоков, производительности
O8	P	Оперативный контроль
O9	?	ЕСЛИ производительность в пределах нормы ТО ПЕРЙТИ O8
O10	P	Увеличить производительность реализации
O11	à	ПЕРЕЙТИ O8
R	C	// Цикл реализации
R1	P	Планировать решения по реализации и контролю

R2	P	Реорганизовать процесс реализации
R3	P	Контролировать производительность реализации
R4	?	ЕСЛИ производительность соответсвует нормам ТО R3
R5	P	Воздействовать на процесс с целью увеличения производительности реализации
R6	?	ЕСЛИ производительность реализации не восстановлена ТО ПЕРЕЙТИ R1
R7	à	ПЕРЕЙТИ R3

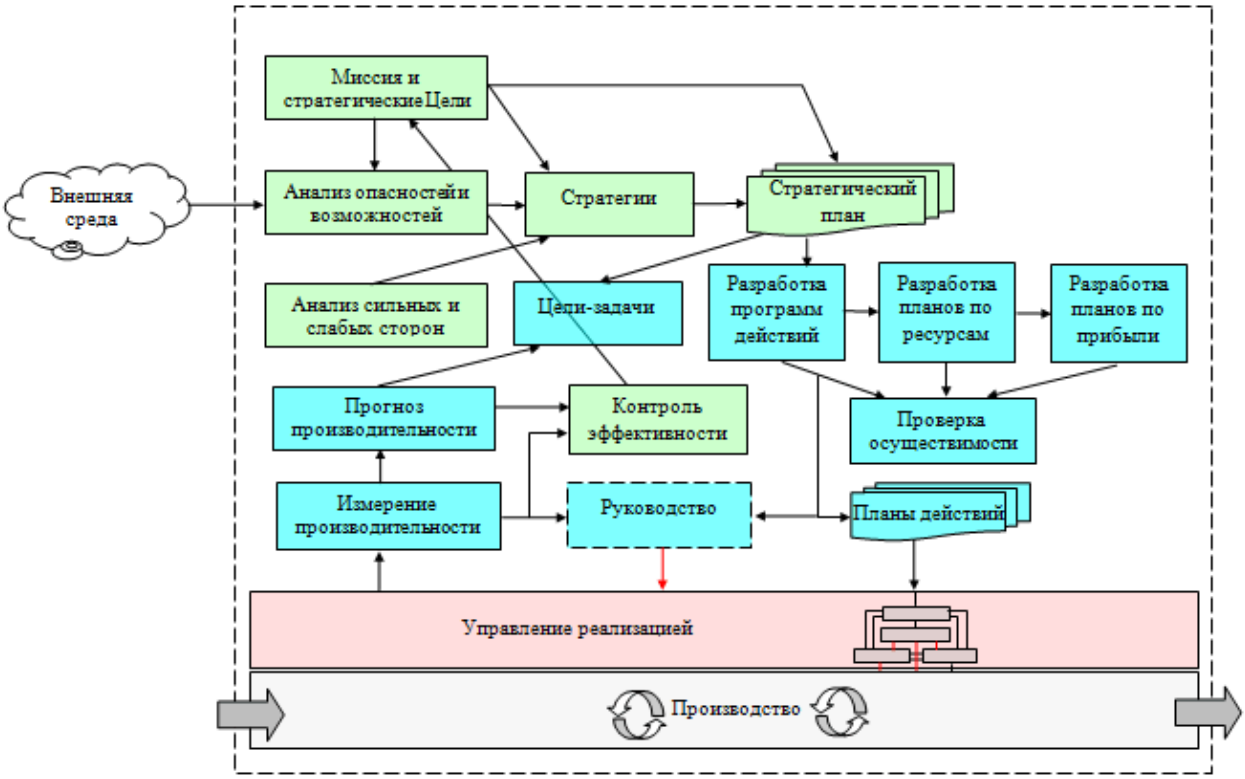


Рисунок 3- Логика работы системы стратегического управления

Система стратегического планирования реализует 4 основные функции (табл. 5)

Таблица 5-Функции системы стратегического планирования

Функция	Описание

Планирование	• планирование целей на основе экстраполяции тенденций внешней среды и тенденций производительности; • планирование программ действий, планов распределения ресурсов, планов прибылей, анализ осуществимости планов; • план производства/ (что?), заданий /план-график производства/ (что-когда?), планироваие квот, норм и стандартов. • Планирование управления на основе учета слабых сигналов
Организация	• построение процессов анализа тенденций внешней среды; • построение процессов анализа тенденций производительности; • построение процессов учета и контроля на основе формальных планов; • построение процессов производства и управления реализацией; • организация реакций при появлении слабых сигналов
Руководство	• корректирующее воздействие на процесс управления реализацией в соответсвии с формальными планами и стандартами; • определение адекватных реакций на слабые сигналы
Контроль	• неформальная оценка производительности системы долгосрочного планирования; • формальное измерение производительности производства; • контроль эффекта реакции на слабые сигналы

И. Ансофф, в книге «Стратегическое управление», устанавливает пять уровней осведомленности об изменениях факторов внешней среды. Пятый – самый высокий уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Первый уровень, соответствует наименьшему объему полезной информации, полученной руководством компании. Осведомленность растет на основе накопления опыта реакций на слабые сигналы, происходит накопление прецедентов и компания становится более адаптивной при возникновении угроз. Осведомленность о возможном явлении растет постепенно. Важной переменной реакции является «оставшееся время», т.е. период между моментом, когда осведомленность фирмы достигает пятого уровня, и наступлением последствий этого явления на фирме.

На своевременном выявлении слабых сигналов и принятии заблаговременных действий для устранения угрозы (подготовке к воздействию угрозы) и строится управление по слабым сигналам. Управление по слабым сигналам представляет собой стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения

более точной информации. Практически компания должна формировать базу прецедентов или таблицы решений, связывающих появление слабых сигналов с возможными реакциями на них (табл. 6).

Таблица 6 — Виды стратегической реакции на изменения окружающей среды

направление реакции	стратегия реакции		
	непосредственная реакция	гибкость	осведомленность
внешняя экономическая среда	действие во внешней среде (стратегическое планирование и реализация)	гибкость фирмы во внешней среде	о состоянии внешней среды
внутренние потенциальные возможности	готовность к действиям внутри фирмы (планирование внутренних возможностей и их реализация)	внутрифирменная гибкость	о состоянии внутри фирмы

Действия менеджеров в условиях сильных сигналов можно разделить на четыре категории:

- бездействие;
- контроль событий;
- действия, отложенные до следующего периода планирования;
- немедленные действия по приоритетным программам.

В условиях слабых сигналов имеется еще один важный вариант решения – это постепенное вложение капитала, когда фирма принимает решения шаг за шагом – по мере улучшения своей осведомленности.

В методическом плане система управления по слабым сигналам является усиленным вариантом системы управления стратегическими задачами. Система наблюдения за сигналами внешней и внутренней среды усиливается с целью выявления слабых сигналов, которые представляют собой позитивные или негативные сигналы, определенность которых очень незначительна.

Заблаговременное обнаружение стратегической задачи увеличивает время возможной реакции на нее. С увеличением нестабильности внешней среды количество и динамизм потенциально опасных непредсказуемых изменений возрастает. Это означает, что к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается дефицит времени для их реализации, что может принести ущерб фирме или привести к потере выгодной экономической возможности.

Вместо того, чтобы ожидать полной информации, фирме следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающем угрозы и возможности (табл. 7).

Таблица 7-Уровни осведомленности в условиях неожиданных изменений

№	Объем информации	Осведомленность
1	Убеждение в неизбежности спонтанного явления.	Чувство новых возможностей
2	Установлена область или организация, где может возникнуть спонтанное явление.	Источник новых возможностей
3	Имеются характеристики проблем, ее природы, масштаба и периода воздействия.	Конкретная возможность
4	Определены ответные меры: момент начала и программа действий, финансовое обеспечение	Конкретные ответные меры
5	Финансовые последствия и предпринятые меры поддаются оценке	Конкретные результаты

Если времени до кризиса при достижении полной определенности мало для ответных действий, то фирме необходимо предпринять ответные меры на более низком уровне осведомленности. В ответ на слабый сигнал фирма отвечает слабой реакцией (табл. 8). В качестве ответной реакции предпринимаются действия, эффективность которых соответствует уровню осведомленности: **внимание к сигналу — подготовка — резервирование ресурсов — действие.**

Осведомленность — Гибкость — Ответные меры

Таблица 8-Уровни слабой реакции в условиях неожиданных изменений

INF	Осведомленность	Слабая реакция
1	Чувство новых опасностей/ возможностей	Усиление внмания к сигналу. Мероприятия по улучшению осведомленности.
2	Источник новых опасностей/ возможностей	Мероприятия по улучшению осведомленности. Предварительный анализ альтернативных реакций. Предварительная подготовка к возможным ответным действиям. Увеличение гибкости.
3	Конкретная опасность/ возможность	Анализ альтернативных ответных реакций. Формирование ответных мер Резервирование мощностей и ресурсов. Первые базовые ответные меры.

4	Конкретные ответные меры	Реализация программы ответной реакции
5	Конкретные результаты	Полномасштабная реализация программы ответных действий.

Таким образом, стратегическое управление на основе слабых сигналов позволяет улучшить динамику адаптации компании к изменениям внешней среды и повысить эффективность функционирования.

Библиографический список

1. Долятовский А., Ивахненко А.В., Золотарев В.С., Гамалей Я.В. Адаптивное управление экономическими объектами в условиях не полностью определенной среды. Монография-Ростов-на-Дону: РГЭУ (РИНХ), 2005, 302 с.
2. Долятовский В.А., Топилина Н.В. Инновационное управление вузом в условиях адаптации к рынку образовательных услуг. Монография-Таганрог: Изд. ТГПИ, 2013, 180 с.
3. Долятовский В.А., Касаков А.И., Гамалей Я.В. Фильтрация, усвоение и использование знаний в управлении. Монография-Ростов-на-Дону-Отрадная: РГЭУ-ОГИ, 2006, 287 с.