

Didėjantis dėmesys strateginiam valdymui

Malvina Arimavičiūtė

Lietuvos teisės universitetas
Ateities 20, LT-2057 Vilnius

*Modernizuojant viešąjį administravimą, reikalingi naujoviškai mąstantys vadovai ir administratoriai, sugebantys įsisavinti strateginės vadybos nuostatas ne tik viešojo sektoriaus institucijose, bet ir privačiose firmose. Tarp tradicinių strateginės vadybos metodologinių aspektų privačiame sektoriuje galima išvystyti skirtingas jų interpretacijas viešosioms institucijoms. Stingant mokomosios ir metodinės literatūros, tikslinga išnaudoti visas įmonių strateginės vadybos adaptavimo galimybes viešojo sektoriaus institucijoms. Be to, strateginė vadyba privačiame ir viešajame sektoriuje turi ir tam tikrų bendrų bruožų. Tai ypač pabrėžia naujosios vadybos principai. Šia prasme A. Vasiliausko vadovėlis „Strateginis valdymas“ yra naudotinas ir viešojo sektoriaus institucijų valdyme. (Aleksandras Vasiliauskas. **Strateginis valdymas**. Vilnius: Enciklopedija, 2002, 383p.).*

Knygą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje autorius aptaria esminius prognozavimo, strateginio planavimo ir valdymo skirtumus, analizuoja skirtingas strateginio valdymo metodologijas, išvelgdamas skirtingas teorijų klases ir strategijų formavimo modelius. Istoriniame kontekste analizuodamas strateginio valdymo tendencijas autorius parodo aplinkos pokyčių įtaką strateginio valdymo plėtrai.

Antroji – didžiausia knygos dalis skirta strateginei analizei. Čia autorius struktūrizuoja strateginę analizę į išorinės aplinkos, rinkos sąlygų, konkurencijos, klientų ir išteklių analizės metodus. Į akis krenta puikus klientų analizės procesų įvaldymas, gebėjimas pateikti daugybę šios analizės metodų, remiantis ne tik strateginiais vadybos, bet ir rinkodaros bei ekonomikos dėsniais. Paklausos ir kainodaros analizėje dominuoja ekonomikos dėsniai, o klientų sudėties nustatyme, rinkos segmentavime, klientų profiliavime ir bendravimo su klientais analizėje plačiai naudojami rinkodaros elementai.

Knygos autorius pateikdamas klientų ir konkurentų matricą tarsi sujungia klientų ir konkurentų analizes į vieną junginį ir analizuoja įvairias strategines situacijas.

Pateikdamas finansinių išteklių analizės turinį autorius vadovaujasi naujausiomis kapitalo kainos analizės metodikomis. Strategijos finansinę eksper-

tizę siūloma atlikti įvertinus laiko faktorių pagal diskontuotus pinigų srautus. Tai pernelyg sudėtingas klausimas, jį gali būti per sunku perprasti skaitytojams, ypač neturintiems ekonomikos mokslo pagrindų. Todėl strategijos finansinės ekspertizės klausimai galėtų būti išdėstyti plačiau. Operacijų išteklių analizė rodo, kad ši knyga tinkamesnė pramonės įmonėms. Tokie metodai kaip technologijų ir produktų portfelio matrica bei įmonės operacijų vertės grandinė yra glaudžiai susiję su technologiniais procesais.

Trečia knygos dalis skiriama strategijos kūrimui ir padeda skaitytojams identifikuoti organizacijos viziją, misiją bei tikslus pagal tam tikrus kriterijus, suprasti dalininkų įtaką organizacijos misijai ir tikslams, suvokti, kaip organizacijos misija ir tikslai turi būti derinami su jos kultūra, surasti deramą vadovų ir etninių vadovų vaidmenį. Pabrėždamas strateginių sprendimų alternatyvų svarbą, autorius išryškina pagrindines strategijos alternatyvų plėtros gaires, susistemina ištekliais ir rinka grįstų strateginių sprendimų alternatyvų blokus. Viešajam sektoriui labiau priimtina autoriaus siūloma išlaidų ir naudos analizė, leidžianti vertinti strategijos alternatyvas, atsižvelgiant ne vien į ekonomines išlaidas ir finansinį rezultatą, o apimanti socialinių išlaidų ir rezultatų visumą. Greta loginio knygos autorius numato galimybę ir empiriniam strategijos patvirtinimui, kuris remiasi informacija apie sėkmingų ir nesėkmingų strategijų įgyvendinimą. Ši galimybė atveria plačias erdves strategijos tyrimams viešajame sektoriuje. Autoriaus pateikti kriterijai rizikai įvertinti: finansinės rizikos analizė, jautrumo, scenarijų analizės ir imitacinis modeliavimas gali būti adaptuoti viešojo sektoriaus institucijoms.

Ketvirtoje knygos dalyje nagrinėjami strategijos įgyvendinimo klausimai. Čia autorius išvelgia strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo stadijų ryšio sudėtingumą, analizuoja pagrindinius strategijos įgyvendinimo proceso komponentus, apibūdina pagrindinius strategijos įgyvendinimo programų tipus. Strateginis planavimas traktuojamas ne vien kaip strateginio plano parengimas, o ir kaip formali strategijos rengimo ir įgyvendinimo sistema, susijusi su organizacijos misija ir tikslais. Knygoje nemažai dėmesio

skiriama organizacijų struktūroms. Akcentuojamas ryšio tarp organizacijos strategijos ir jos struktūros sudėtingumas, lyginami sprendimų centralizacijos ir decentralizacijos pranašumai, gvildenamos dvipusio strategijos ir struktūros ryšio metodologinės prielaidos. Autorius iškelia strateginių pokyčių valdymo problemas, išvelgia organizacijų politikos ypatumus ir pateikia kultūros ir vadovavimo stilių suvokimą strateginių pokyčių kontekste.

Apibendrinant reikėtų atkreipti dėmesį į itin racionalią knygos struktūrą, kurioje strateginei analizei ir strategijos kūrimui skiriama daugiausia dėmesio. Knyga rodo autoriaus sugebėjimą remtis įvairiais socialiniais mokslais, ypač ekonomika, rinkodara, finansais ir vadyba. Metodologiniu požiūriu reikšmin-

gas dviejų strateginio valdymo metodologijų išskyrimas. Jis kaip pagrindinė gija tęsiasi interpretuojant įvairius strateginio valdymo klausimus. Vadovėlis pasižymi išskirtine logika, minčių dėstymo aiškumu, nuoseklumu ir pateikiamos vaizdinės medžiagos gausa. Knyga skirta įmonių strateginio valdymo teoriniam interpretavimui ir nepakankamai įvertina viešojo sektoriaus institucijų specifika. Tai apriboja šios knygos naudojimo galimybes, nors bendrieji metodiniai strateginio valdymo klausimai gali būti taikomi ir viešojo sektoriaus institucijose. Pastaruoju metu viešojo sektoriaus institucijoms vis plačiau taikant privataus sektoriaus vadybinius dėsningumus, įmonių strateginio valdymo teorinių nuostatų adaptavimas (viešosioms institucijoms) tampa ypač reikšmingas.

Malvina Arimavičiūtė – Lietuvos teisės universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Valdymo teorijos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.

Telefonas +370 5 2714529.

Elektroninis paštas vtk@ltu.lt

Apžvalga įteikta redakcijai 2002 m. lapkričio 25 d.