

## Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams

**Antanas Bosas**

Valdybos pirmininkas  
Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija  
Danės g. 15, LT-5800 Klaipėda  
Tel.: (8 46) 31 05 34; 31 05 36  
Faksas (8 46) 31 05 35  
El. paštas: vlpfk@vlpfk.lt

*Straipsnyje nagrinėjamos strateginio valdymo metodų diegimo problemos tiek verslo organizacijų, tiek valstybės lygyje. Plačiau aptariami strateginės analizės ir strateginio planavimo klausimai: parodoma kaip keitėsi požiūris į organizacijų valdymo esmės supratimą.*

*Parodoma, jog tik išsiaiškinus kliūtis strateginio valdymo metodų taikyme, galima bus tikėtis efektyvaus atsako į globalizacijos iššūkius tiek valstybės, tiek ir verslo organizacijų lygyje.*

Šiuolaikiniame pasaulyje vyksta spartūs ir nepaprastai gilūs pokyčiai, kurie iš esmės keičia mūsų supratimą apie verslo ir valstybės tolimesnę raidą. Valstybės susiformavo žmonijos istorijoje anksčiau nei verslo organizacijos. Jų raida buvo sudėtinga, pažymėta karų, imperijų kūrimosi, jų žlugimo istorija. Atskirose teritorijose tebevyksta imperinių darinių irimas, atskuria buvusios arba susiformuoja naujos valstybės. Demokratijos ir globalizacijos procesų įtakoje įsigali naujas požiūris į valstybių tolimesnės raidos galimybes. Pavyzdžiui, Europos Sąjungos kūrimasis rodo valstybių integracijos poreikį, grindžiamą politinio ir kultūrinio pluralizmo idėja bei bendra ekonomine erdve.

Tuo tarpu verslo organizacijos atsirado vėliau ir ilgą laiką veikė daugiau atskirų valstybių ribojamose teritorijose. Nepaisant to, kad ver-

slo organizacijos įgijo pakankamą savarankiškumą, tarptautinės korporacijos verslą pradėjo vykdyti daugelyje šalių, iki šiol pagaminimą produkciją, suteiktas paslaugas, eksportą ir importą apskaito ir įtakoja valstybės. Kiekvienos valstybės valdžia, vykdydama savo funkcijas, siekia stiprinti valstybės galią, kuri apima saugumo, gamybos ir paslaugų, finansų, žinių ir technologijų, tarptautinės prekybos, logistikos, energijos gamybos ir paskirstymo, gerovės užtikrinimo struktūras. Esant atvirai pasaulinei ekonomikai valstybė turi rūpintis šalyje veikiančio verslo organizacijų konkurencingumu, vykdyti finansų, ekonominę ir socialinę politiką, palankią verslui ir naudingą šalies piliečiams. Tačiau ar taip visuomet būna? Natūraliai iškykla klausimas, kodėl verslo organizacijos, veikiančios vienoje šalyse, pasiekia gerų rezulta-

tų, savo produkcija ar paslaugomis konkuruoja pasaulinėse rinkose, tuo tarpu kitose šalyse to nėra. Globalizacijos procesai ir tarptautinių korporacijų veikla lyg tai turėtų suvienodinti sąlygas gimi verslo lyderiams įvairiose šalyse. Tačiau M. Porter (1993) nustatė, kad taip neįvyksta, jeigu valstybė neturi aiškių tikslų sistemos, nekuria konkurencinių strategijų jiems įgyvendinti. Didžiulę įtaką susiformuoti verslo klasteriams, pajėgiems konkuruoti pasaulinėse rinkose, turi nacionalinė vertybių sistema ir kultūra, valstybės valdymo sistema, sudaranti verslo sąlygas, palankias plisti pažangiausioms technologijoms.

Kita vertus, naujaisi pasiekimai informacinių technologijų srityje, pasaulinių kompiuterinių tinklų (internetu) atsiradimas, labai paspartino globalizacijos procesus. Dabartiniu metu globalizacija palietė praktiškai visas verslo sistemų dalis, pradedant apskaitos, verslo valdymo sistemomis, baigiant megafirmų ir tinklinių struktūrų kūrimu. Konkurencija globaliose rinkose verčia verslo organizacijas labai greitai pateikti naujus kokybiškus ir dažnai diferencijuotus produktus. Sparčiam rinkų užėmimui kuriami strateginiai aljansai, naudojamos kitos greito apsiungimo konkrečiam tikslui pasiekti formos. Vis dažniau verslo organizacijos praranda vertikalias struktūras, vis mažiau pasmės kurti filialus įvairiose šalyse. Jos įgyja tinklinę struktūrą, išsibarsčiusią įvairiose šalyse. Verslo organizacijos darbuotojai gali gyventi įvairiose valstybėse ir dirbti kompiuteriniame tinkle prie pačių įvairiausių projektų, vykdyti prekybą internete ir t. t. Informacinių technologijų pagalba kuriami nauji produktai, panaudojant pasaulinius mokslo ir technikos pasiekimus, prieinamus tame pačiame internete. Tai sudaro palankias sąlygas dar spartesnei technologinei, ekonominei ir socialinei pažangai, iš vienos pusės, ir iššaukia visą eilę problemų, iš kitos pusės.

Teigiami aspektai būtų:

- Atsiranda galimybės sparčiau spręsti globalines gyvenimo gerovės kėlimo problemas atsilikusiose šalyse, įtraukiant į gamybinius ir paslaugų teikimo procesus, panaudojant naujausias technologijas;

- Atsiranda galimybės dar spartesnei technologinei pažangai, nes naujų produktų kūrime gali dalyvauti įvairesnį išsilavinimą, skirtingą patirtį turintys ir netgi skirtingose kultūrose susiformavę specialistai. Taip sukurtas produktas geriau tenkina įvairių šalių vartotojų poreikius;

- Pagerėja galimybės spręsti ekologines problemas.

Neigiami aspektai iškelia problemas:

- Tinklinėse verslo sistemose sukurta pridedamoji vertė neturi aiškaus šalies požymio, todėl ją priskirti konkrečiai šaliai tiesiog problematiška;

- Virtuali verslo erdvė reikalauja daugelio institucijų, pirmiausia valstybės ir verslo kompanijų transformacijos. Transformacijos logika reikalauja keisti požiūrį, uždavinius, strategijas, valdymo kultūrą, valdymo sistemas.

## Santykis tarp valdymo ir strateginio valdymo

Kritiškai žvelgiant į daugybę išleistų knygų, dar daugiau parašytų straipsnių ir pranešimų verslo valdymo tematika gali pasirodyti, kad tik nedaugelis iš jų vertos dėmesio, kad pakankamai retai praktiškai dirbantis vadovas gali rasti tinkamus atsakymus daugelyje vadybinių situacijų. Ar neparadoksalu, kad vadybos srityje dirba bene daugiausia mokslininkų, ištisa konsultantų armija, o valdymo problemų nemažėja.

Kita vertus, socialinių sistemų erdvės įvairovė ir sudėtingumas reikalauja valdymo problemas nagrinėti iš pačių įvairiausių pozicijų. Galima skaidyti (diferencijuoti) sistemą, įsigilinti į atskirus aspektus, dalis, iš vienos pusės,

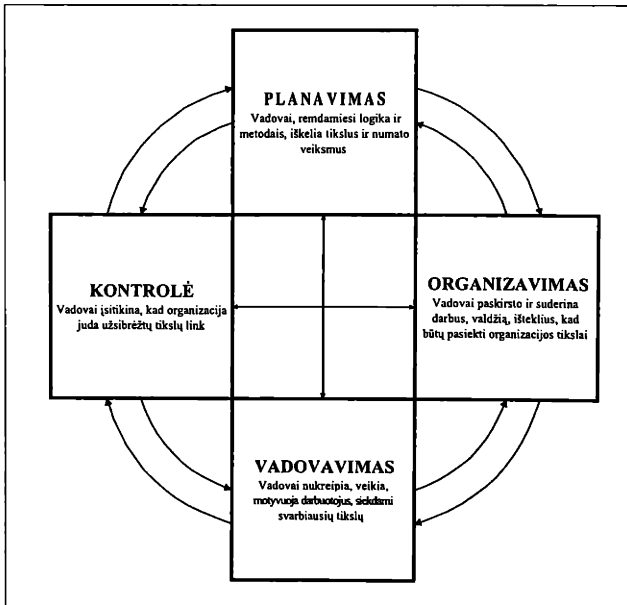
bei nagrinėti integracinius procesus ir žvelgti kaip į visumą, iš kitos pusės. Taigi valdymo teorijos plėtrai būdingos tos pačios tendencijos, kaip ir daugumai sistemų.

Pradžioje tradiciškai susiformavo verslo valdymo paradigma, kai visas dėmesys buvo suskenuotas į organizacijos vidų. Didžiausias dėmesys šiuo atveju skiriamas keturioms funkcijoms – planavimui, organizavimui, kontrolei ir vadovavimui. Tipiška senosios paradigmos valdymo proceso struktūra ir jo sudedamųjų dalių tarpusavio sąsajos pateiktos 1 paveiksle (James A. F. Stoner, R. Edvard Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000).

Buvo manoma, kad organizacijos išlikimas ir pelno dydis priklauso iš esmės tik nuo efek-

tyvaus turimų išteklių panaudojimo. Jeigu pažvelgsime į tradicinę dabar naudojamų rodiklių sistemą, pagal kurią nustatomas įmonių veiklos efektyvumas, tai dauguma jų sukurti šios paradigmos bazėje. Toks požiūris nekėlė daug rūpesčių pakankamai ilgą laiką, kol verslo organizacijų išorinėje aplinkoje pokyčiai vyko pakankamai lėtai. Tačiau vėliau reali verslo praktika parodė, kad netgi išties geras vidinių išteklių panaudojimas neišgelbėjo daugelio įmonių nuo žlugimo. Tai priverė valdymo teorijos specialistus perkelti akcentus į organizacijos išorę.

Kita paradigma, kai sėkmingos organizacijų veiklos priežasčių ieškoma jos išorinėje aplinkoje, sudarė prielaidas žymiai plačiau pažvelgti į valdymo problemas. Būtent platesnis valdymo problemų nagrinėjimas būdingas strategi-



1 pav. Valdymo sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

nio valdymo teorijai. Įdomu tai, kad strateginio valdymo koncepcija leido iš naujo giliau pažvelgti ir į vidinius organizacijos procesus, jų priklausomybę nuo išorinių veiksnių. Tuo būdu naujoji valdymo paradigma ne tik papildė senąją, apimdamą organizacijos išorėje vykstančius procesus, bet ir pagilino bei išvystė atskirus teiginius, nagrinėtus senojoje paradigmoje.

Trumpai paliesime senosios ir naujosios valdymo paradigmų santykį iš metodologinių pozicijų. Strateginio valdymo teorijoje nemažai dėmesio skiriama minėtųjų paradigmų palyginimui. Vienas iš aspektų, kuris giliai paliečia metodologinius klausimus, yra elgsenos stiliai, jos vadovų vaidmuo, nustatant organizacijos misiją, paskirtį. Įvairių autorių darbuose (H. I. Ansoff (1994), H. Stevenson (1993) ir kt.) išskiriami organizacijų elgsenos stiliai pagal vadovų požiūrių į savo misiją metodologinę orientaciją:

- kai akcentuojamas nuostolių, nesėkmių vengimas;
- kai akcentuojamas naujos vertės kūrimas.

Pirmuoju atveju, kuris literatūroje dar žinomas pelno didinimo (inkrementalistinio, priaugimo) stiliaus pavadinimu, elgseną, kaip pačioje organizacijoje, taip santykiuose su išore, galima apibūdinti kaip tradicinę biurokratinei organizacijai, nes vyrauja administraciniai valdymo metodai. Pokyčiai tokiose organizacijose nemėgstami, ribojami arba minimizuojami. Paprastai pokyčiai daromi tik tuomet, kai jų poreikis tampa akivaizdus ir būtinas. Kita vertus, komercinės organizacijos, veikiančios pelno didinimo stiliuje, pagrindinį dėmesį skiria savo veiklos efektyvumui didinti. Įdomu tai, kad organizacijoms, supratusioms strateginio valdymo poreikį ir bandančioms jį taikyti, stiliaus problema išlieka. Pavyzdžiui, diversifikuotos organizacijos (korporacijos, koncernai), kurioje prisilaikoma pelno didinimo stiliaus, vadovas savo paskirtį supranta tiesiogiai dalyvaudamas

atskirų biznio vienetų (BV) (literatūroje dar vadinamų pelno centrais) strategijų kūrime, ieškodamas geriausių sprendimų, mažinančių nuostolių ir minimizuojančių nesėkmių tikimybę, akcentuodamas savo vaidmenį finansinių išteklių ir pelno akumuliacijoje iš biznio vienetų ir jo persikirstyme pagal racionalius kriterijus.

Antruoju atveju, kuris literatūroje žinomas antrepreneriško (verslininkiško) stiliaus pavadinimu, organizacijos elgsena orientuota į pokyčius. Organizacija stengiasi numatyti atsirandančias naujas galimybes ir galimas grėsmes, vykdo globalinę veiklos krypčių paiešką, generuoja daugelį alternatyvų, iš kurių parenkama geriausia. Tokioje organizacijoje vyksta nenutrūkstamas pasiekto lygio keitimas naujų galimybių išsavinimo kryptimi. Jeigu paimsime korporacinę organizaciją, veikiančią antreprenerišku stiliumi, tai joje savo misiją vadovas supranta akcentuodamas korporacinės (visos korporacijos lygmenyje) strategijos formulavimą, diversifikavimo laipsnio ir korporacijos valdymo struktūros sprendimų priėmimą, išteklių korporacijos visumai paieškos ir naudojimo valdymą.

Kaip matome, vadovų vaidmuo gali būti suprantamas labai skirtingai. Pagal pirmąjį požiūrį sureikšminamos administracinės vadovo funkcijos, orientuojamos į administracinį valdymo stilių. Antruoju požiūriu iškeliamas vadovo antreprenerinis veiklos stilius. Valdymo teorijoje tebevyksta diskusija apie valdymo stilių svarbą organizacijai, poveikį veiklos rezultatams, aptariamos galimybės šių dviejų požiūrių suderinimui.

I lentelėje pateiktas organizacijų, veikiančių pagal paminėtus stilius, charakteristikų palyginimas. Iš palyginamosios lentelės matome, kad suderinti abu stilius nepaprastai sudėtinga, nes kai kurios charakteristikos tiesiog kontroversiškos. Perėjimas nuo vieno požiūrio prie kito reikalauja didelių pasikeitimų organizacijoje, rei-

1 lentelė. Organizacijos charakteristikų palyginimas (pagal H. I. Ansoff, 1984)

| <i>Charakteristika</i>           | <i>Pelno didinimo stilius</i>  | <i>Antrepreneriškas stilius</i>   |
|----------------------------------|--|---|
| Tikslai                          | Pelningumo optimizavimas   | Pelningumo potencialo optimizavimas   |
| Tikslų siekimo būdai             | Ankstesnių požiūrių ekstrapoliacija  | Pelno gavimo galimybių ir valdymo kokybės sąveika   |
| Apribojimai                      | Organizacijos išorinė aplinka<br>Vidinių galimybių   | Sugebėjimas keisti organizacijos išorinę aplinką<br>Sugebėjimas sukurti reikalingas specialybes<br>Sugebėjimas priimti skirtingus veiklos būdus |
| Skatinimo ir baudų sistema       | Skatinama už stabilumą, efektyvumą<br>Skatinama už veiklą praeityje  | Skatinama už kūrybiškumą, iniciatyvą<br>Baudžiama už iniciatyvos trūkumą  |
| Informacija                      | Vidinė: veikla<br>Išorinė: galimybių ilgalaikė apimtis   | Vidinė: galimybės<br>Išorinė: galimybių globalinė apimtis   |
| Problema                         | Pasikartojanti, žinoma   | Nepasikartojanti, nauja   |
| Vadovavimo stilius               | Populiarumas<br>Mokėjimas nustatyti požiūrių vienybę   | Leidžiami rizikingi veiksmai<br>Mokėjimas nutiekti žmones naujų priėmimų  |
| Organizacinė struktūra           | Stabili ar besiplečianti<br>Veikla organizuota pagal išteklių perdirbimo procesą<br>Ekonomijos siekiama per gamybos mastus<br>Veiklos kryptys mažai susietos | Lanksti, besikeičianti struktūriškai<br>Veikla organizuojama pagal problemas<br>Veiklos kryptys susietos tvirtai                                |
| Valdymo problemų sprendimas      |  |   |
| a) veiksmų būtinumo pripažinimas | Reakcija į iškilusią problemą<br>Vėluojant problemos pasirodymo atžvilgiu  | Aktyvi galimybių paieška<br>Problemų numatymas  |
| b) alternatyvų paieška           | Orientacija į praeitį Nežymus nukrypimas nuo status – quo<br>Nagrinėjama viena alternatyva   | Kūrybinė paieška<br>Dideli nukrypimai nuo status – quo<br>Nagrinėjama daugelis alternatyvų  |
| c) alternatyvų vertinimas        | Priimama pirmoji, tenkinanti poreikius   | Parenkama geriausia iš alternatyvų rinkinio   |
| d) požiūris į riziką             | Rizikos minimizavimas<br>Atitikimas praeities patirčiai  | Sąmoninga rizika<br>Balansavimas su rizikingų variantų visuma   |

kalauja daug pastangų, laiko ir lėšų, nes tenka nugalėti darbuotojų psichologinį pasipriešinimą. Perėjimo procese visuomet persiskirsto valdžia tarp vadovų.

Bandymas derinti abu požiūrius, t. y. orientaciją į nuostolių vengimą ir į naujos vertės kūrimą, sukelia konfliktus ir įtampą organizacijoje. Tačiau problema aktuali, nes organizacijai tuo pačiu metu reikia siekti efektyvaus darbo ir kaupti pelningumo potencialą ateičiai.

Jeigu skalę „operatyvinis – strateginis“ dalsime pusiau, tai organizacijos valdymo sistemoje galime išskirti operatyvinio ir strateginio valdymo posistemės. Strateginio valdymo

posistemės tikslas būtų užtikrinti organizacijos pelningumo potencialą ateičiai, o operatyvinės valdymo posistemės tikslas būtų paversti tą pelningumo potencialą į realų pelną.

Potencialas organizacijos tikslų realizavimui ateityje laikomas vienu iš strateginio valdymo produktų. Korporacijoje, žvelgiant į ją sisteminiu požiūriu, tai būtų finansiniai, žaliaviniai, žmogiškieji ir kt. ištekliai, informacija, pagaminta produkcija ar paslaugos pelningumo požiūriu, socialinio elgesio taisyklų, kurių dėka organizacija pasiekia savo tikslus, visuma. Potencialas kartu su kitais strateginio valdymo produktais – organizacine ir valdymo struktūra bei

2 lentelė. Organizacijos architektonikų palyginimas (pagal H. I. Ansoff, 1984)

| <i>Architektonikos elementas</i> | <i>Operatyvinis valdymas</i>  | <i>Strateginis valdymas</i>  |
|----------------------------------|---|--|
| Kultūra                          | Orientuota į gamybą / marketingą; sėkmė = agresyvi konkurencija + efektyvi gamyba | Orientuota į strategiją / lankstumą; sėkmė = išradingumas + numatymas / galimybių kūrimas                      |
| Vadovas                          | Mokėjimas gauti pelną, pasiėkti numatytą tikslą, sukontroliuoti                   | Antrepreneris, naujovių „Jaidininkas“, geranoriškas lyderis  |
| Valdymo sistema                  | Ilgalaikis planavimas<br>Veiklos kontrolė   | Strateginis planavimas / strateginis problemišnis valdymas<br>Strateginis valdymas<br>Strateginė kontrolė      |
| Informacija                      | Paklausos ir pelningumo tendencijos   | Naujos problemos ir galimybės  |
| Struktūra                        | Funkcinė / divizinė<br>Stabili  | Pagal projektus / matricinė<br>Dinamiška   |
| Valdžia                          | Decentralizuota<br>Koncentruota gamyboje ir marketinge                            | Koncentruota:<br>bendrame vadovavime,<br>tyrimuose ir konstravime,<br>naujose gamybose,<br>strategijos rengime |

pokyčiais, būtinais reakcijai į išorinius pokyčius, sukuria organizacijos galimybių erdvę. Konkrečias galimybes apsprendžia organizacijos architektonika, kuri suprantama kaip:

- organizacijos elgseną apsprendžiantis organizacinė kultūra, vertybių sistema, elgsenos normos, nuostatos ir kt.;
- gamybiniai pajėgumai, technologijos, galinėjumai;
- valdžios struktūra ir dinamika;
- sprendimų priėmimo sistemos ir procedūros;
- atskirų darbuotojų ir jų grupių organizaciniai uždaviniai;
- informacijos surinkimo, apdorojimo ir perdavimo sistemos pajėgumai ir galimybės;
- skatinimo ir nuobaudų sistema;
- kitos sistemos.

Toliau, analizuodami galimybę suderinti organizacijoje pelno didinimo ir antreprenerinį požiūrius, palyginsime operatyvinio ir strateginio valdymo architektonikos savybes, pateiktas 2 lentelėje.

Kaip matome iš lentelės, daugelio architektonikos elementų charakteristikos operatyvinio

ir strateginio valdymo atvejais gana skirtingos, kai kurios charakteristikos gali papildyti viena kitą, suteikdamos valdymui naujas galimybes, bet kai kurios kontraversiškos ir sukuria papildomas problemas. Pavyzdžiui, strateginė kultūra pasižymi atvirumu, lankstumu ir išradingumu, o operatyvinė kultūra orientuota į rinkos kontrolę ir efektyvumo didinimą. Praktiškai labai problematiška rasti vadovą, kuris viename asmenyje turėtų savybes, reikalingas vadovui strategiui ir vadovui operatyvininkui.

Palyginus 1 ir 2 lenteles pastebėsime, kad yra tiesioginė priklausomybė tarp organizacinės elgsenos ir valdymo tipų. Ši priklausomybė pavaizduota 3 lentelėje, iš kurios matyti, kad operatyviniam valdymui būdingas pelno didinimo organizacinės elgsenos tipas, o strateginiam valdymui – antreprenerinis.

Atlikus organizacinės elgsenos ir valdymo tipų palyginamąją analizę galime teigti, kad strateginis valdymas, kuris orientuotas į organizacijos potencialaus pelningumo kūrimą, papildo operatyvinį valdymą, orientuotą į potencialaus pelningumo realizavimą, nes tai to paties organizacijos valdymo proceso skirtingi etapai. Gana

**3 lentelė. Valdymo ir organizacinės elgsenos tipų sąsaja**

| <b>Organizacinės elgsenos tipas</b> | <b>Operatyvinis valdymas</b> | <b>Strateginis valdymas</b> |
|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Pelno didinimo                      | +                            | -                           |
| Antreprenerinis                     | -                            | +                           |

ilgai šie etapai buvo laikomi atskiromis organizacijų valdymo alternatyvomis. Tik pastaraisiais dešimtmečiais strateginio valdymo teorijoje imta integruoti juos į vieną valdymo procesą. Tačiau problemą sudaro tai, kad strateginiam valdymui reikalingas antreprenerinis organizacinės elgsenos tipas, operatyviniams – pelno didinimo. Vadinasi organizacijoje turi būti sukurta sudėtinga architektonikos sistema, tuo pačiu metu pasižyminti charakteristikomis, patenkinančiomis integruotą strateginio ir operatyvinio valdymo sistemą.

### **Sunkumai taikant naujas valdymo koncepcijas**

Tačiau realiame gyvenime nėra paprasta realizuoti valdymo teorijos pasiekimus dėl daugelio priežasčių, kurios kyla pagrindinai dėl trikampio teoretikai – organizacijų vadovai – konsultantai sąveikos problemų.

Teoretikai paprastai būna įsigilinę į atskiras valdymo teorijos sritis ir jų funkcijos susiję su teorinių valdymo problemų sprendimu. Jie renka duomenis iš valdymo praktikos, kuria naujas valdymo koncepcijas, jas glūdina įvairiose teorinėse konferencijose, darydami pranešimus, skelbdami mokslinius straipsnius, sulaukdami oponentų kritikos ir atsiliepiamų. Gilintis į kiekvienos organizacijos praktines valdymo problemas jie tiesiog nenori arba neturi kada. Tik nedaugelis teoretikų gali sėkmingai dirbti konsultantais, nes dėl psichologinių, kultūrinių, o pagrindinai dėl požiūrių skirtumų natūraliai

egzistuoja tarpusavio supratimo ir susikalbėjimo su verslo vadovais problema. Kita vertus, valdymo teorijos paskirtis yra pateikti pagrįstus valdymo problemų sprendimo būdus vadovams praktikams. Todėl neatsitiktinai yra teigiama, kad patikimiausias problemų sprendimo būdas – gera teorija.

Tuo tarpu verslo organizacijų vadovai, nors labai gerai žino savo verslo aplinką ir specifika, dažnai užsiėmę operatyviniais reikalais, neturi bei neskiria pakankamai laiko susipažinti su naujaisiais valdymo teorijos pasiekimais. Ne kompleksinės teorinės žinios ir reikiamos strateginės informacijos stoka dažnai neleidžia jiems priimti efektyvių sprendimų. Bet vis dėlto yra nemažai verslo vadovų, galima juos įvardinti verslo elito atstovais, kurie yra ne tik savo verslo srities žinovai, bet pakankamai gerai žino ir teorinius valdymo aspektus, turi nepaprastai stiprią intuiciją, teisingai vertina išorinės aplinkos pokyčių tendencijas ir priima tinkamus sprendimus, nulemiančius pažangią organizacijos plėtrą. Pasaulinė praktika žino nemažai puikių verslo organizacijų vadovų, kurie, pasitelkę žurnalistus, rašančius daugiausia verslo valdymo temomis, išleido bestselerius, pagrįstus savo vadybine patirtimi. Tuo tarpu dauguma verslo vadovų jaučia didžiulį koncentruotų valdymo teorijos žinių poreikį, labai domisi naujaisiu teorinių pasiekimų taikymo praktikoje rezultatų apibendrinimais, mielai bendrauja su valdymo teorijos specialistais arba samdo konsultantus vadybinių problemų sprendimui.

### **Vadybos konsultantų paskirtis ir jų kvalifikacija**

Konsultantų paskirtis būti tarpininku tarp mokslo ir praktikos. Šis vaidmuo pakankamai dvilypis – reikia gerai žinoti teorinius pasiekimus, suprasti atskirų valdymo koncepcijų taikymo galimybes ir ribas, iš vienos pusės, bei gerai

išmanyti valdymo praktikos dalykus, mokėti tiksliai identifikuoti valdymo problemas konkrečioje organizacijoje, iš kitos pusės. Pati konsultacinė veikla gali būti pakankamai įvairi. Labai nemaža verslo vadovų dalis siekia koncentruotoje formoje įgyti vadybinių žinių, kiek tai įvertinant jų verslo specifiką, kas labai populiariu dabartinėje Lietuvoje. Tokiai konsultacinei veiklai dažnai pritraukiami valdymo teorijos specialistai. Žymiai sudėtingesnė, reikalaujanti konsultantų profesionalų, yra valdymo audito, vadybinių problemų nustatymo ir jų sprendimo pasiūlymų pateikimo konsultacinė veikla. Bet patys aukščiausi profesionalumo reikalavimai keliami strateginių sprendimų priėmimo konsultantams. Paprastai konsultantai neblogai žino valdymo teorijos naujoves, turi sukūrę organizacijų veiklos analizės ir naujovių diegimo metodikas, plačiai taiko projektų valdymo metodus. Bet anaipol ne visos konsultacinės firmos gali aprėpti visą vadybinių problemų spektrą, priverstos specializuotis tam tikrose valdymo srityse arba atskirose verslo šakose. Esant reikalui jos gali pritraukti trūkstamus specialistus iš mokslo institucijų arba kitų konsultacinių firmų, taip kompensuodamos trūkstamų žinių ir patirties stygių.

Strateginio valdymo teorijos požiūriu visų trijų paminėtų grandžių svarba, sprendžiant valdymo problemas, vienodai reikšminga. Tačiau vadybinė praktika rodo, kad verslo organizacijų vadovai dažnai lieka nepatenkinti kaip teoretikų, taip konsultantų pagalba sprendžiant vadybines problemas. Tai atsitinka vėlgį dėl daugelio priežasčių, kurių esmę sudaro skirtingi interesai ir požiūriai į vadybines problemas. Pačios vadybinės problemos dažniausiai iškyla natūraliai, kai vyksta pokyčiai organizacijos išorinėje aplinkoje, o organizacija nesugeba priimti adekvačių išorės dinamikai sprendimų, atsiranda pasipriešinimo pokyčiams reiškiniai organizacijos viduje. Tokios neapib-

rėžtos aplinkos sąlygos ir sudėtingos vadybinės problemos reikalauja taikyti komandinio darbo metodus. Todėl teoretikų, konsultantų ir verslo vadovų sąveikos efektyvumas priklauso nuo to, ar vadybinių problemų sprendimui pavyksta suburti darnią komandą. Kaip taisyklė, tik komandinio darbo metodai sudaro geriausias prielaidas sėkmingai diegti valdymo teorijos naujoves, jas adaptuoti prie konkrečios organizacijos valdymo kultūros specifikos.

Pagaliau nuolatiniai ginčai, kas svarbiau valdymo praktikoje – ar puikus valdymo teorijos žinojimas, ar solidi patirtis, ar intuityva, tebevyksta. Sunku rasti vienareikšmį atsakymą, tačiau geriausių rezultatų, matyt, galima pasiekti integruojant visus tris komponentus. Nors kiekvienas šių komponentų reikšmingas pats savaime, tačiau tik jų sąveika sukuria sinerginius efektus. Prisimenant P. Drucker'io (1970:5; 1994) mintį, jog strategija yra kiekvienos organizacijos „verslo teorija“, galime teigti, kad verslo valdymo lygmenyje vyksta valdymo teorijos žinių, praktinių įgūdžių ir intuityvos sintezė.

Pats procesas nebūna vienareikšmis. Tarkim, teoretikas ar konsultantas koncentruotoje formoje, panaudojant pažangiausias metodikas, supažindina organizacijos vadovus su naujaisiais valdymo teorijos pasiekimais, apmoko, kaip taikyti tobulesnis vadovavimo metodus. Tačiau organizacijos vadovai, kaip taisyklė, teorinius teiginius, kurie atspindi apibendrintą ir dažnai supaprastintą tikrovę, supranta ir priima tik dalinai. Dalis žinių prarandama ir todėl, kad teoretikas ar konsultantas aptaria tik tam tikrą konkrečią temą, kuri neapima visų giluminių konkrečios organizacijos problemų arba atskirų konkrečios problemos aspektų, kuriuos verslo vadovai laiko svarbiais. Kai kurie iš tų aspektų gali būti nesvarbūs teoriniu požiūriu arba sukelti veiksnių, visiškai nieko bendra neturinčių su nagrinėjama tema. Vienai ar kitaip



reikia įvertinti, kad visuomet egzistuoja skirtumas tarp to, kas buvo išdėstyta, ir to, kas buvo suprasta. Dar dalis teorinių žinių prarandama realizuojant naujus valdymo metodus, nes neapibrėžtumą įneša žemesnio lygio vadovai ir kiti darbuotojai. Tokiu būdu gauti galutiniai rezultatai gali pakankamai daug skirtis nuo to, kas buvo tikėtasi, o dažnai gaunami ir šalutiniai rezultatai, kurie gali būti kaip teigiami, taip neigiami. Suveikia žinių perdavimo algoritmas: kiek iteracijų, tiek transformacijų.

Nepaisant dalies teorinių žinių praradimo, bendras jų poveikis organizacijos valdymo praktikoje visuomet duoda teigiamą efektą. Jis gaunamas todėl, kad įgytos žinios praturtinamos valdymo praktikoje įgytų žinių bagažu, kurį apsprendžia organizacijos vadovų ir kitų darbuotojų požiūrių įvairovė. Vadovavimo patirtis, verslo šakos, rinkos, paslaugų ar produkto specifikos žinojimas leidžia papildyti teorines žinias reikšmingomis detalėmis, kurios sukuria sinerginius efektus ir dažnai praplečia teorijos taikymo erdvę. Kita vertus, gili organizacijų strategijų („verslo teorijų“), pasiektų rezultatų, tame tarpe šalutinių, analizė sukuria prielaidas tobulinti valdymo teoriją.

Organizacijos valdyme ne mažiau svarbi vadovo intuicija. Jokios prognozės negali tiksliai numatyti konkrečių verslo aplinkos pokyčių. Visuomet lieka didžiulis neapibrėžtumo laipsnis, nors kai kurios tendencijos būna pakankamai aiškios. Tokiomis sąlygomis padeda vadovo intuicija, kuri leidžia pajusti verslo ir jo aplinkos plėtros tendencijas. Daugeliu atvejų intuicija yra susijusi su sukaupu teorinių žinių bagažu ir gyvenimiška patirtimi. Ryškiausiai „aukštąjį pilotąžą“, t. y. valdymo „meną“, pagrįstą teorijos, patirties ir intuicijos sinteze, demonstruoja vadovai – efektyvūs lyderiai. Galima teigti, kad efektyvūs lyderiai ir efektyvios organizacijos skiriasi nuo neefektyvių lyderių ir neefektyvių organizacijų būtent valdymo

„meno“ pasireiškimu arba jo nebuvimu organizacijos veikloje.

Nežiūrint to, kad valdymo teorija nepaprastai sparčiai plėtojama, vadybinių problemų trūkumo nesijaučia. Dar daugiau, pvz., Lietuvoje atskiri autoriai valdymo problemą priskiria svarbiausių kategorijai. Natūraliai kyla klausimai – ar viską gali valdymas? Kokios strateginio valdymo galimybės? Kas lieka už šiuolaikinio valdymo ribų?

### Strateginio valdymo „ribos“

Iki šiol aptarinėjome daugiau organizacijų valdymo aspektus. Niekas neabejoja, kad verslo valdymas organizacijos lygmenyje nepaprastai svarbus kaip teoriniu, taip praktiniu požiūriu. Tačiau valstybės valdymo lygmenyje nėra vieningos nuomonės net teoretikų tarpe. Klasikinė ekonomikos teorija teigia, kad rinkos ekonomikos sąlygomis valstybės valdymo institucijos turi užduoti verslo sąlygas, panaudoti finansinius – ekonominius švertus tobulai rinkai sukurti ir nusiųšti į verslo procesus ir problemas. Laikoma, kad tobula rinka geriausiai išspręs ekonomines problemas, padės susiformuoti efektyviai veikiančiai verslo sistemai.

Tuo tarpu keinsistinė ekonomikos teorija siūlo reguliuoti kai kuriuos verslo procesus. Tokį požiūrį lemia teiginys, kad tobulos rinkos realiai neegzistuoja, kad naivu manyti, jog gali egzistuoti rinkos, artimos tobuloms. Todėl atsiveria didžiulė erdvė strateginio valdymo metodu, kaip vieno iš mechanizmų siekiant norimo rezultato, taikymui valstybės valdyme. Ši erdvė apima ne tik finansinius – ekonominius, bet ir kitus valstybei svarbius aspektus: politinius, socialinius, sveikatos apsaugos, švietimo, kultūros, ekologinius, mokslo ir technologijų, žinių visuomenės ir kt.

Nereti atvejai, kai valstybės valdymo lygmenyje kai kurie iš jų paliekami savieigai arba vi-

siškai ignoruojami. Jeigu pažvelgsime į dabartinę Lietuvos situaciją, tai pastebėsime, kad **socialinė ir sveikatos apsauga, kultūra, švietimas, mokslas ir visa eilė kitų sričių dalinai palikti likimo valiai.** O ar šios sritys nesvarbios strateginių požiūriu? Labai svarbios ir dar daugiau, kai kurios iš jų nulems sėkmingą tų pačių strateginių valdymo metodų taikymo galimybę, tuo pačiu ir pažangią tolimesnę šalies plėtrą. Todėl galime teigti, kad realiai egzistuojančios valdymo sistemos dažnai neapėmia visų valdymo uždavinių, vienos valdymo funkcijos atliekamos geriau, kitos blogiau, o kai kurios visiškai blogai.

Ki šiol Lietuvoje iš paminėtų sričių, kurioms buvo parodytas didesnis ar mažesnis dėmesys, buvo valdoma atskirai, kiekvienos iš jų vadovai stengėsi atsireikti kuo didesnį gabalą iš labai skurdaus šalies biudžeto pyrago. Ir nors pastaruoju metu atsiranda strateginio valstybės valdymo poreikio supratimas, apie kurį pradama kalbėti vis plačiau, tačiau biudžeto dalybos, deja, dar mažai pasikeitė, labai sunkiai kelią į gyvenimą skinas programų finansavimo principai, nėra reikiamos jų rengimo ir įgyvendinimo koordinacijos. Vadinasi strateginio valstybės valdymo sistema šalyje pasiekė kol kas tik idėjos aptarimo lygį ir prasideda tik pirmieji neįrašūs bandymai šioje srityje.

## **Kliūtytys diegiant strateginį valdymą**

Rimtesnio efekto kol kas sunku tikėtis dėl kompleksiskumo stokos ir bendro aplinkos nepalankumo šioms naujovėms. Valstybės valdymo sistemoje biurokratinis aparatas neorientuotas strateginio valdymo metodams realizuoti, kol kas nesusiformavo tam reikalinga infrastruktūra. Sukurti prie atskirų ministerijų institutai praktiškai nerenka ir neanalizuoja strateginės informacijos, nedalyvauja strateginių sprendimų rengime. Kitaip tariant, dirva strateginio valdy-

mo metodų taikymui Lietuvoje dar neparuošta. Ar tai reiškia, kad negalima taikyti strateginio valdymo? Manytume, kad būtina. Visų pirma, vien kompleksinis valstybės tikslų sistemos parengimas ir tobulinimas, pastangos sudėlioti teisingus prioritetus po kelių metų duotų savo vaisių vien todėl, kad padėtų susiformuoti vertybėms, kurios nesikeistų taip dažnai, atėjus į valdžią kitai politinei jėgai. Žymiai sumažėtų beprasmiškų ir nevaisingų ginčų dėl galimų šalies plėtros krypčių pasirinkimo. Be abejonės, tarkim po penkerių metų valstybės strategijų puokštė būtų visai kitokia, pasipuoštų naujomis spalvomis, tačiau bazinės vertybės mažai besikeistų. Antra, valstybės interesų užtikrinimas jos tikslų medyje sudarytų prielaidas sukurti sistemą, kai atskirų įtakos grupių interesai būtų suderinti su valstybės interesais, papildytų ir praturtintų tikslų turinį. Bendradarbiavimo logikos taikymas derinant įtakos grupių interesus žymiai pagerintų valstybės strategijų kokybę. Trečia, išryškėtų valdymo institucijų reformavimo kryptys ir poreikis tai daryti, natūraliai formuotųsi strateginio valdymo metodų taikymui reikalinga infrastruktūra. Biurokratinis valstybės valdymo institucijų aparatas turėtų užsiimti pagrindinai strateginės analizės, strategijų rengimo ir jų įgyvendinimo darbais realizuojant valstybės tikslus.

## **Atsakas globalizacijos iššūkiams**

Strateginio valdymo teorija leidžia pamatyti visus šalies valdymo aspektus vieningoje visuomoje, ne atsietai ar izoliuotai, o išryškinant jų sąsajas, leidžiančias įžvelgti visiškai naujas galimybes, tame tarpe ir globalizacijos iššūkių aspektu. Šiuo metu aiškiai suformuluoti Lietuvos valstybės prioritetai – įstoti į Europos Sąjungą ir į Šiaurės Atlanto sąjungą sukuria palankines sąlygas strateginio valdymo metodų plėtrai dėl šių institucijų pateiktų reikalavimų ir jų

įgyvendinimo kontrolės mechanizmų. Šių institucijų iniciatyva, ir net joms finansuojant, rengiamos kai kurios programos, turinčios daug strateginių aspektų. Jų vykdymas reikalauja taikyti strateginio valdymo elementus. Tačiau ne tik tai, o ir numatyti būdus, t. y. strategijas kaip išsaugoti Lietuvos valstybės bei jos pagrindinių sektorių konkurencingumą įstojus į ES. Tai liečia tiek verslo šakas, tiek ir švietimo, mokslo sistemą, sveikatos apsaugą, modernių technologijų kūrimą ir pačią valstybės valdymo sistemą, kuri turės atlaikyti tarptautinius (globalizacijos) iššūkius.

Pastaruosiu metu gana daug kalbama apie žinių visuomenės kūrimą, informacinių technologijų plėtrą. Tai būtų nepaprastai svarbus prioritetas, tačiau realiai įgyvendinti šį siekį valstybė kol kas nesudaro palankių sąlygų. Galima vardinti ir daugybę kitų sričių, kurioms skiriamas ar neskiriamas dėmesys, tačiau, jeigu valstybė ekonomiškai bus silpna, sunku tikėtis, kad reikalai artimiausiu metu pagerės, įvardinant vienos ar kitos srities prioritetus.

Žvelgiant iš strateginio valdymo pozicijų reikalinga prioritetų sistema, nukreipta valstybės galios stiprinimui. Savo ruožtu bazinių valstybės galios komponentu yra ekonominė galia, kuri iš esmės priklauso nuo verslo potencialo šalyje. Todėl verslo sąlygos, verslo plėtros galimybės iš esmės nulemia pažangą kitose srityse. Ir nebūtinai visas funkcijas, kurias šiuo metu neefektyviai vykdo valstybė, būtina palikti valstybei.

Sekant aukščiau paminėta interesų derinimo logika verslas gali prisiimti dalį socialinės atsakomybės, kuri šiuo metu laikoma išimtinai valstybės funkcija. Verslo socialinės atsakomybės koncepcija, verslo valdymo ir valstybės valdymo sąsaja šiuo požiūriu sukelia visą pluoštą vien strateginio pobūdžio klausimų, galimi labai įvairūs požiūriai ir analizės metodai.

Kokius valstybės funkcionavimo sektorius būtina sustiprinti jų konkurencinio potencialo

ugdymo prasme, turi padėti atsakyti strateginio valdymo metodai, taikomi valstybės lygįje; tai yra turi būti sukurta valstybės strateginio valdymo sistema. Tik tada kai visuose valdymo lygiuose turėsime efektyviai funkcionuojančias strateginio valdymo sistemas, galima bus kalbėti apie tinkamą Lietuvos, jos institucijų ir verslo organizacijų pasiruošimą globalizacijos iššūkiams.

## Išvados

- Spartūs ir gilūs pokyčiai, vykstantys pasaulyje, pakeitė iš esmės mūsų supratimą apie verslo ir valstybės tolimesnę raidą. Europos Sąjungos kūrimasis ir plėtra rodo valstybių integracijos poreikį, grindžiamą politinio ir kultūrinio pliuralizmo idėja, bei bendra ekonomine erdve. Tačiau šalia to labai svarbia sąlyga išlieka būtinybė nacionalinės valstybės rėmuose vykdyti strateginį valdymą visuose lygiuose.

- Sėkmingos veiklos sąlyga bet kokios organizacijos darbe yra tinkamas išorinės aplinkos pokyčių įvertinimas ir lankstus prisitaikymas prie jų. Tam gerai pasitarnauja senos ir naujos valdymo paradigmu turinio įsisavinimas ir tinkamos valdymo koncepcijos ir valdymo stiliaus pasirinkimas.

- Principinės reikšmės turi organizacijos architektonikos perorientavimas nuo operatyvinių uždavinių sprendimo į strateginių problemų sprendimą.

- Siekiant sparčiau diegti strateginio valdymo metodus ir modelius, labai svarbi funkcija tenka vadybos konsultantams, jų specializacijai, patirčiai ir nuolatiniam kvalifikacijos atnaujinimui.

- Globalizacijos procesai apima visas valstybes ir visas verslo šakas. Norint tinkamai pasiruošti ir „atlaikyti“ globalizacijos spaudimą, būtina sukcentruoti strateginio valdymo pastangas konkurenciniam potencialui ugdyti visose sferose ir verslo organizacijose.

## LITERATŪRA

1. Ansoff H. I. Implementing Strategic Management. Prentice Hall, 1984.

2. Drucker P. F. Upravljenje, nacelenoje na rezultaty. Moskva, 1994.

3. Porter M. Mezdunarodnaja konkurencija. Konkurentnyje preimuščestva stran. Moskva: Mezdunarodnyje otnošenija, 1993.

4. Stevenson H. H. A perspective on entrepreneurship. Harvard business school, case, 1993.

5. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000.

## ASSIMILATION OF NATIONAL AND BUSINESS STRATEGIC MANAGEMENT AS RESPONSE TO GLOBALISATION CHALLENGES

**Antanas Bosas**

### Summary

The present article deals with implementation of strategic management methods at national and organisational level. The change of view towards the essential understanding of strategic management is being shown. A great emphasis is given to the analysis of strategic management method implementation hindrances viewing it as an effective response to globalisation challenges. Explanation of fundamental reorientation of organisational architectonics

for solution of the operative to strategic problems is given.

The basic management consultancy function with a goal of effective implementation of strategic management both at national and organisational level is being grounded.

In order to effectively oppose globalisation pressure it is essential to concentrate strategic management efforts for training competitive potential in all spheres of activity and business organisations.