
ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РАЗЛИЧНЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Майер Сергей Викторович,

кандидат экономических наук, генеральный директор ОАО "Волжский оргсинтез"; smayer@bk.ru

В качестве методологии стратегического управления чаще всего признают системный подход во всех аспектах его проявления, однако, по мнению автора данной статьи, в деятельности организации всегда присутствуют несистемные факторы, обусловленные несистемной деятельностью человека в организации. Кроме того, не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, подходы к стратегическому управлению.

В качестве методологии стратегического управления чаще всего признают системный подход во всех аспектах его проявления, однако, по мнению автора данной статьи, в деятельности организации всегда присутствуют несистемные факторы, обусловленные несистемной деятельностью человека в организации. Кроме того, не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме.

В связи с вышесказанным проследим за изменениями в отношении к тем или иным научным подходам к стратегическому управлению. Так, в эпоху становления корпораций в общественных науках господствовал инженерный подход, подкрепленный успехами кибернетики, которому свойственна опора на рациональность, эффективность, планирование, технологию.

В классической американской теории менеджмента стратегия бизнес-организации должна быть направлена на создание экономической ценности, которая обеспечивает прибыль для акционеров. С этой точки зрения, стратегия, как способ действий, становится необходимой в ситуации внешних изменений, когда для прямого достижения основной цели недостаточно имеющихся в организации ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. В этой парадигме тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели.

Стратегическое действие достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель». Для этого

компания должна иметь устойчивое конкурентное преимущество, знать и использовать возможности рынка. Именно в этот момент появляется современное представление о маркетинге. «Такой взгляд на стратегию – «ресурсный», по классификации консалтинговой компании «Артур Д. Литтл», – сложился в середине прошлого века» [1, с. 193]. С одной стороны, шел процесс бурной экспансии корпораций, росло количество слияний и поглощений. С другой стороны, развивалась культура потребления, вследствие этого становилась более сложной конкурентная ситуация, что приводило к необходимости диверсификации бизнеса.

В связи с этим в одних организациях разработка стратегии стала осуществляться единолично главой организации, учредителем или владельцем предприятия, а в других – для этой цели были созданы группы стратегического планирования, в которую вошли менеджеры и даже некоторые сотрудники.

Планирование «снизу – вверх» (характерно для диверсифицированных предприятий) означает, что цели отделений, стратегии их развития, производственные планы иницируются оперативными подразделениями предприятия. В прерогативу же планового отдела предприятия входит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Однако, при этом, основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все равно разрабатываются высшим руководством.

При планировании «сверху – вниз» (характерном для предприятий, специализированных на производстве какой-то определенной продукции) базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией. Последние составляют в лучшем случае среднесрочные планы своего развития. В целом, можно выделить четыре основных подхода к разработке стратегии.

Подход главного архитектора заключается в том, что «в некоторых компаниях один человек (глава или владелец компании) берет на себя роль главного стратега, единолично формируя ключевые элементы стратегии» [2, с. 52]. Это не означает, что он автор всех идей, на которых строится стратегия, или сам собрал и проанализировал всю необходимую информацию; процессу разработки стратегии обычно предшествуют мозговая атака с привлечением подчиненных и профессиональный анализ информации. Это означает, что этот человек выступает в роли главного и единственного архитектора стратегии, лично руководит ее разработкой и ставит цели. Подход главного архитектора характерен для компаний, главы которых являются одновременно их учредителями. Стратегии небольших частных предприятий, различных партнерств, компаний семейного бизнеса почти всегда представляют собой продукт опыта и мнений владельца (владельцев) при, возможно, скромном участии наиболее опытных работников и внешних консультантов.

При делегировании ответственный за разработку стратегии менеджер делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным, нижестоящим менеджерам, компетентным рабочим группам сотрудников разных подразделений компании, независимым рабочим комиссиям или, реже, группе консультантов, специализирующихся на помощи в разработке стратегии. Делегирование таких мероприятий, как мозговые атаки, анализ, разработка некоторых крупных и большинства мелких компонентов стратегии, позволяет привлекать менеджеров и служащих с опытом работы на местных рынках и в условиях жесткой конкуренции. Такой подход удобен многоотраслевым компаниям с широким ассортиментом товаров. Чем шире ассортимент выпускаемой продукции, диверсификация и географический разброс подразделений, тем удобнее передать часть полномочий по разработке стратегии работникам на местах. Они из первых рук получают информацию о потребительских предпочтениях, адекватно оценивают маркетинговые возможности и сумеют быстро адаптировать стратегию к меняющимся условиям. Чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.

Менеджеры, делегируя часть полномочий, теряют контроль над отдельными компонентами стратегии, однако за ними сохраняется ключевая роль в формулировании ведущих компонентов стратегии. Кроме того, они утверждают или отклоняют предложения подчиненных. Главный недостаток делегирования состоит в том, что успех зависит от профессионализма и компетенции менеджеров низшего звена, а им свойственна обычно узость кругозора. «Возможно, для них главная цель – решение их текущих проблем, а не использование будущих возможностей в масштабах всей организации» [2, с. 53]. Случается, что линейный менеджмент не видит необходимости или просто не хочет корректировать текущую стратегию. Делегирование опасно еще и тем, что может создать у подчиненных ощущение, будто стратегическое планирование недостойно времени и внимания начальника. И наконец, высший менеджмент ни в коем случае не должен самоустраняться от разработки стратегии, особенно в критические моменты, например, когда в группе стратегического планирования возникают разногласия или разрабатывается неперспективное направление развития.

Совместный, или коллективный, подход – «это промежуточный подход, заключающийся в том, что ответственный за создание стратегии менеджер опирается на помощь и советы своих коллег и подчиненных, вырабатывая компромиссный вариант стратегии» [2, с. 53]. В группы разработки стратегии обычно входят линейные и функциональные менеджеры из разных подразделений, несколько начинающих менеджеров с творческим подходом, и (в качестве наблюдателей) ветераны предпенсионного возраста, не боящиеся говорить горькую правду и дать мудрый совет.

Коллективной выработкой стратегии руководит обычно ответственный менеджер, но результат представляет собой плод усилий всех участников процесса. Такой подход удобен в ситуациях, когда компоненты стратегии

касаются различных отделов и видов деятельности и приходится привлекать специалистов с разным опытом, знаниями и представлениями о будущем. К достоинствам коллективного подхода следует отнести и то, что участники становятся ярыми приверженцами созданной ими стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Кроме того, «если работник участвовал в разработке стратегии, он чувствует свою ответственность, – отговорка «это была не моя идея» не срabатывает» [2, с. 53].

При привлечении внутренних резервов высшее руководство предлагает отдельным служащим и целым рабочим группам выдвигать предложения по запуску новых товарных линий и освоению новых направлений деятельности. Идея состоит в том, чтобы помочь раскрыться талантливым работникам компании. Топ-менеджмент выбирает предложения, которые представляются перспективными, и предоставляет разработчикам организационные и бюджетные ресурсы для реализации их идей. Таким образом, появляются новые компоненты стратегии, а их разработчики получают ведущие роли при запуске новых видов продукции, руководят проникновением компании на новые географические рынки и возглавляют новые подразделения.

Привлечение внутренних резервов срabатывает только при наличии в организации хорошего кадрового потенциала. При этом подходе «стратегия компании представляет собой совокупность инициатив, выбираемых из предложенных на конкурсной основе» [2, с. 54]. Этот подход хорошо зарекомендовал себя в отраслях, где быстро развиваются технологии и / или постоянно появляются новые возможности.

Таким образом, анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения для повышения качества и эффективности стратегических решений к стратегическому управлению следующих научных подходов: системный, логический, воспроизводственно-эволюционный, инновационный, комплексный, глобальный, интеграционный, виртуальный, стандартизационный, маркетинговый, эксклюзивный, функциональный, процессный, структурный, ситуационный (вариантный), нормативный, оптимизационный, директивный (административный), поведенческий, деловой.

Согласно Р.А. Фатхутдинову, «чем дороже объект стратегического менеджмента, тем больше должны быть количество применяемых научных подходов и глубина их проработки» [3, с. 71].

Рассмотрим сущность перечисленных подходов. Системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Данный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории

систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы. Развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих восьми его аспектов:

1) системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т.д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;

2) системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемого объекта;

3) системно-функционального, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие объекты;

4) системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей исследования, их взаимной увязки между собой;

5) системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для решения той или иной проблемы;

6) системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и особенность;

7) системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данного объекта с другими, т.е., его связей с окружающей средой;

8) системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемого объекта, пройденные им этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

«Системный подход является для экономики изобретением XX в., позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов» [3, с. 71]. Однако из-за сложности его редко применяют в экономике. Системный подход – это философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному. При применении системного подхода Р.А. Фатхутдинов рекомендует свойства систем подразделять на четыре группы:

1) свойства, характеризующие сущность и сложность системы;

2) свойства, характеризующие связь системы с внешней средой,

3) свойства, характеризующие методологию целеполагания системы;

4) свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы [3, с. 72].

Логический подход основан на отношении к логике как к науке о мышлении. Для применения логического подхода к выполнению почти любой работы необходимо руководствоваться принципами диалектической и формальной логики. К методологическим принципам диалектической логики относятся принципы объективности рассмотрения всякого объекта, всесторонности его рассмотрения и историзма. К методологическим принципам формальной логики относятся принципы тождества, непротиворечия, исключенного третьего, достаточного обоснования.

«Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта» [3, с. 73]. Каждая новая модель должна быть лучше заменяемой. Элементами воспроизводственно-эволюционного подхода являются:

- применение опережающей базы сравнения при планировании воспроизводства объекта, отвечающего требованиям рынка на момент приобретения (покупки);
- трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл;
- рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта в координатах времени и программы выпуска;
- обеспечение по возможности пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды.

Инновационный подход ориентирован на развитие экономики на основе активизации инновационной деятельности, т.е. на основе разработки и внедрения новшеств. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не этапами развития экономики, как считает М. Портер [3, с. 74].

Комплексный подход предусматривает одновременную разработку технических, экологических, экономических, организационных, психологических и других аспектов управления в их взаимосвязи.

Сущность глобального подхода заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть в глобальной системе, а не на уровне, где находится анализируемый объект. По сути, обзор должен отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества.

Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации, информационного обеспечения управления различными объектами; при выполнении финансовых операций, создании, функционировании и

развитии меж- и транснациональных корпораций и т. д.

Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и компонентами системы; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.

Виртуальный подход заключается в применении глобальной сети Интернет, сотовой и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, получения, обработки, использования и передачи информации для удовлетворения соответствующих потребностей, действуя на местном уровне. «Конкурируя же в глобальном масштабе без прямых контактов с клиентами и партнерами, можно виртуально «уничтожить» огромные расстояния» [3, с. 75]. На основе виртуального подхода в настоящее время создаются виртуальные организации, осуществляется сервисное обслуживание, заключается множество сделок и т. д.

Стандартизационный подход заключается в установлении стандартных, единых для какой-либо системы (организация, регион, отрасль, страна, мировое сообщество) норм, правил и характеристик с целью обеспечения безопасности, технической и информационной совместимости и взаимозаменяемости, единства измерений, экономии ресурсов и повышения качества.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя при решении любых задач. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления будут следующие:

- 1) повышение качества объекта (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей;
- 2) экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества объекта и его сервиса и других факторов;
- 3) экономия ресурсов при производстве объекта за счет реализации факторов масштаба, научно-технического прогресса, ресурсосбережения, совершенствования системы менеджмента организации.

Эксклюзивный подход заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством или конкурентным преимуществом в любой области деятельности. Чтобы в меньшей степени зависеть от конкурентов, иметь перед ними дополнительные преимущества, каждый субъект управления должен иметь что-то свое, свою изюминку, новшество, устойчивое конкурентное преимущество и редко делиться этим преимуществом.

Функциональный подход заключается в том, что потребность рассматривается как результирующая функция, которую нужно выполнить для удовлетворения потребности. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов под эти функции и выбирается тот

из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл на единицу его полезного эффекта (отдачи). Цепочка развития объекта: «потребности → функции → показатели будущего объекта → изменение или формирование структуры системы» [3, с. 76]. В настоящее время в основном применяется предметный подход, при котором совершенствуется существующий объект. Инструментом применения функционального подхода является функционально-стоимостной анализ, который стандартизован в большинстве промышленно развитых стран как эффективный метод.

Процессный подход акцентирует внимание не на конечном результате функционирования системы – ее выходе, а на процессах по переработке входа в выход и взаимосвязях общих функций управления по стадиям жизненного цикла объекта. Процессы могут быть политическими, экономическими, инновационными, производственными, маркетинговыми, управленческими, социальными и др.

Структурный подход – это определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности с целью установления рационального соотношения (структуры) и повышения обоснованности распределения соответствующих ресурсов. Например, «значимость факторов достижения конкурентоспособности товара – качества, цены, качества сервиса, затрат потребителя – может быть примерно следующей: 4:3:2:1, т.е. в распределении ресурсов при формировании стратегий приоритет должен быть отдан обеспечению качества товара. Структура стратегических, тактических и оперативных задач в структуре рабочего времени главного маркетолога – 5:3:2» [3, с. 76].

Ситуационный (вариантный) подход концентрируется на том, что пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией в конкретном месте в конкретное время. Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т. д.), учете непредвиденных обстоятельств. Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам:

- по содержанию – технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
- по виду управленческого решения во времени – стратегические, тактические, оперативные;
- по ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- по методам реализации управленческих решений.

Нормативный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы стратегического менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой, управляющей. Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности,

перспективности применения по масштабу и во времени. Чем больше удельный вес обоснованных и количественно выраженных нормативов в системе стратегического менеджмента, тем выше будут ее организованность, устойчивость, уровень автоматизации стратегического и тактического планирования и т. д.

Оптимизационный подход заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи применения методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др. «Лучше сегодня потратить единицу валюты на прогнозирование и оптимизацию эффективности стратегического решения, чем завтра потерять тысячи» [3, с. 77].

Оптимизационный подход реализуется также путем установления зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучения механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона конкуренции, зависимостей между показателями качества товара и затратами по стадиям жизненного цикла и т.д.

Директивный (административный) подход заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения, методики и т. п.). В основе директивного подхода лежат методы принуждения, которые опираются на:

- систему законодательных актов;
- систему нормативно-директивных и методических документов;
- систему планов, программ, заданий;
- систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими воздействиями.

Поведенческий подход заключается в оказании помощи работнику (объекту управления) в осознании собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению фирмы и управлению ею. Основной целью этого подхода является повышение эффективности функционирования организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и принуждать, побуждать и убеждать людей выполнять ее. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике различные методы управления и принципы мотивации.

Деловой подход является наиболее комплексным (после системного) и сложным, так как у каждого свое понимание этого подхода, индивидуальное воспитание и образование. Поскольку деловой подход к решению любых проблем применяют только люди или группа людей, то полнота и глубина

его применения (соблюдения) будет определяться внешней средой и человеком (группой).

К объективным факторам, определяющим полноту и глубину применения делового подхода, Р. А. Фатхутдинов относит:

- конкурентоспособность внешней среды;
- силу конкуренции на данном рынке;
- качество систем управления (менеджмента);
- качество информационных связей;
- качество правового и методического обеспечения процесса разработки и реализации управленческого решения;
- систему учета, контроля и мотивации качественного решения;
- систему ценностей, организационную культуру и миссию организации и др. [3, с. 78].

К субъективным факторам, определяющим полноту и глубину применения делового подхода, Р. А. Фатхутдинов относит:

- уровень культуры и национальные традиции;
- системность и логичность мышления человека;
- деловые качества работника;
- уровень автоматизации информационного обеспечения и организации управления;
- систему мотивации и ответственности;
- темперамент человека;
- характер, способности, целенаправленность, эмоциональность человека и другие параметры психологического портрета личности [3, с. 79].

Исходя из перечисленных факторов, можно сделать вывод, что деловой подход – это очень широкое понятие, определяющее качество, эффективность и перспективность деятельности человека, его культуру, профессионализм, обязательность и другие качества.

В завершение рассмотрения сущности научных подходов к принятию стратегических решений нужно сказать, что необходимость их применения вызвана сложностью системы обеспечения конкурентоспособности различных объектов в современных рыночных условиях.

Список источников

1 Голубкова, Л.Г. Философия управления : монография [текст] / Л.Г. Голубкова, В.М. Розин. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2010. – 608 с.

2 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа [текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

3 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент : учебник [текст] / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF THE VARIOUS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Mayer Sergey Viktorovich,

Ph. D. of Economy, JSC "Volzhsky Orgsintez", CEO; smayer@bk.ru

As the methodology of strategic management is most often recognized systematic approach in all aspects of its manifestation, however, according to the author of this article, in the organization there are always non-systemic factors, non-system caused by human activities in the organization. In addition, there is no single optimal approach to strategic decision-making in the firm.

Keywords: strategic management, strategy, approaches to strategic management