

**ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

© 2012 С.А. Варламов

Самарская академия государственного и муниципального управления

E-mail: varli2011@mail.ru

Выявлены основные проблемы системного подхода стратегического управления организацией. Особое внимание уделено стратегии развития потенциала современной организации и разработке конкретных предложений последовательности действий ее менеджеров.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, развитие, рост, потенциал, портфель стратегий, конкурентные преимущества, реструктуризация.

Стратегическое управление предполагает принятие решений о целях организации вместе с разработкой и осуществлением планов, особенно в отношении распределения ресурсов, чтобы поддержать их на конкурентном уровне. Таким образом, стратегическое управление представляет собой динамичный и сложный процесс, включающий рассмотрение внутренних и внешних факторов, в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

С момента появления системного подхода управления стратегиями внимание практиков было сконцентрировано на двух аспектах:

- первый - это логика и методы анализа стратегий;

- второй - проектирование системного процесса, в рамках которого взаимодействуют управляющие для формулирования стратегии.

Предписания, разработанные для стратегического планирования, основывались на трех следующих положениях. Первое гласило: “Здравомыслящие люди поступают разумно”, и поэтому управляющие приветствуют новое мышление и будут искренне сотрудничать. Когда на практике новое стратегическое мышление встретило сопротивление планированию, это было воспринято как временное препятствие - из-за незнания, которое можно устранить путем введения планирования сверху.

Коль скоро фирма способна проводить в жизнь свои решения, она может обратиться ко второму положению, которое заключается в том, что ключевой проблемой в стратегии являются правильные решения, а существующие системы и процедуры позволяют эффективно претворять стратегические решения в жизнь.

Третье ключевое положение состоит в том, что формулирование стратегии, ее претворение

на практике являются последовательными и независимыми видами деятельности. Следовательно, озабоченность по поводу реализации стратегических решений может возникнуть лишь после того, как они приняты, и поэтому это не может помешать более трудному и комплексному процессу выработки стратегического решения.

Накопленный за последние годы опыт подвергает сомнению указанные три положения, так как, когда фирмы осваивали новые рынки и технологии, расходы на новые виды деятельности обычно превышали расчетные, появлялись непредвиденные задержки, а организация оказывала сопротивление новым начинаниям.

При слияниях компаний и приобретении акций возникала неудовлетворенность. Эти приобретения, бывшие рентабельными до слияния, становились впоследствии убыточными; управляющие, оказавшиеся на фирме в результате слияния, пытались уйти с ключевых постов, несмотря на привлекательные финансовые условия; ожидавшегося увеличения производительности и эффективности после слияния не происходило.

Когда управляющие высшего звена решали поставить принятие стратегических решений на систематическую основу путем введения стратегического планирования, организация оказывала сопротивление новой системе. Когда же планирование все-таки осуществлялось, многие системы переставали срабатывать, планирование начинало хромать, а стратегия не оказывала никакого влияния на реализацию продукции. В дополнение к этому прослеживалась тенденция к выталкиванию системы планирования из фирмы и к возврату к старым, менее радикальным методам принятия решений.

Выражения поддержки нововведениям со стороны управляющих высшего звена скорее по-

ходили на временные принуждения. Только когда они оказывали силовое давление, организация подчинялась. Но стоило давление ослабить или переключить внимание на другие первостепенные вопросы, как сопротивление усиливалось.

Практический опыт показал, что существенные изменения в стратегической ориентации фирмы, внесенные либо на основе формальных процедур стратегического планирования, либо неформально, встречают сопротивление со стороны организации.

Здравомыслящие люди не поступают здраво, если под здравомыслием понимать логику, аналитические исследования. Сопротивление планированию - явление не случайное, у него своя логика, его не преодолеть одними призывами со стороны руководства.

Реализация стратегии не есть автоматическое следствие ее разработки. Она сама себе создает препятствия, что может свести к нулю усилия в области планирования.

Подход к стратегическому планированию и его реализации как к двум последовательным и независимым процессам пренебрегает тем фактом, что способ планирования оказывает определяющее воздействие на реализуемость решений.

Сопротивление изменениям не ограничивается введением стратегического планирования. Оно возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления.

Таким образом, существенные стратегические преобразования вызывают сопротивление не только планированию, но и всему процессу перемен. Это сопротивление не случайность, а фундаментальная проблема, заслуживающая внимания наряду с формулированием самой стратегии.

Стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия (фирмы) тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы. В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования и роста объемов производства на отечественных предприятиях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое планирование на наших предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высо-

ких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

В теории планирования под развитием принято понимать соответствующие изменения существующей производственной или экономической системы, достижение необходимого ее роста и обновление отдельных подсистем или их частей. Рост и развитие, по мнению Р.Л. Акоффа, не одно и то же. Рост может происходить с развитием или при его отсутствии. В большинстве случаев рост означает повышение размеров или числа объектов. К росту корпорации, предприятия относятся как увеличение их размеров, так и расширение деятельности по следующим показателям: объем производства, доля на рынке, численность персонала, величина продаж, чистая прибыль и т.д. Предприятия (фирмы) как организованные системы могут стимулировать свой рост, осуществляя целенаправленный выбор, например, расширение рынка сбыта, привлечение инвестиций и т.п. Ограничение роста не ограничивает развитие. Вопреки распространенным представлениям, скажем, развитие личности не есть условие или состояние, оно определяется тем, чем человек обладает. Развитие - это процесс, в котором увеличиваются возможности и желание индивида удовлетворять свои желания и потребности других людей. Это рост способностей и потенциала человека, а не приобретение материальных благ. Это, скорее, вопрос мотивации, знаний, понимания и мудрости, чем богатства. Развитие более тесно связано с качеством, чем с уровнем жизни. Оно в большей степени относится к тому, как много может сделать человек или организация, чем к тому, чем они уже обладают, какого экономического состояния или уровня достигли к данному периоду своего существования.

Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятий на предстоящий долгосрочный период. Современное предприятие - это организованная система или целенаправленная на производство товаров и услуг организация, которая является частью экономической системы. Общими элементами той и другой системы выступают люди, персонал работников, имеющих свои собствен-

ные экономические цели. Следовательно, необходимый уровень развития предприятия зависит от характера влияния на него отдельных людей - его основных элементов и всего государства - целой системы, частью которой выступает данное предприятие. Кроме того, в ходе стратегического планирования следует все более полно представлять, что характер воздействия на организацию элементов зависит от того, как она влияет на них, и точно так же влияние на нее систем более высокого порядка зависит от ее влияния на такие системы. Иными словами, в долгосрочном планировании деятельности предприятия необходимо выделять три независимых уровня ответственности за достижение соответствующих целей: организацию, персонал и государство.

В стратегическом планировании важную роль играет государственное регулирование экономической политики, обоснование перспективных направлений развития всей рыночной системы. С точки зрения теории планирования любая производственная система обладает определенным потенциалом экономического развития и роста. При этом существуют три основных типа развития больших экономических, в том числе и государственных, систем. Идеальный - такой тип развития системы, когда в нее вносятся по мере необходимости основанные на передовой науке и профессиональном опыте дозированные изменения, обеспечивающие непрерывность и устойчивость экономического роста. Реальный - предполагает частичное реформирование экономической системы после появления первых негативных признаков ее функционирования. Радикальный - используется, когда практически исчерпан ресурс действующей системы и необходима ее кардинальная реформа с изменением основных институциональных структур, как это сейчас происходит в российской экономике. В этом случае должно обеспечиваться плановое государственное регулирование экономики, направленное на создание новых организационно-правовых структур, повышение темпов социально-экономического развития страны и уровня жизни людей.

В настоящее время содержание стратегического планирования на государственном уровне определяется в нашей стране взаимодействием правительственного регулирования экономики, индикативного планирования и экономического прогнозирования. Важнейшим среди названных компонентов считается государственное регули-

рование, которое обеспечивает прямое или косвенное влияние своей экономической политики, ориентированной финансовой и налоговой системы, существующих кредитно-денежных регуляторов и многих других механизмов на конечные результаты планово-управленческой деятельности различных предприятий и фирм. Как показывает мировой опыт, в странах с развитой рыночной экономикой существуют различные теории государственного воздействия на стратегическое планирование долгосрочной деятельности корпораций и фирм. Это - экономика предложения в американских фирмах, экономика сотрудничества в скандинавских странах, экономика промышленного развития в японских компаниях, экономика спроса в развивающихся странах и др. Данные теории служат надежными макроэкономическими регуляторами совершенствования стратегического планирования и на микроэкономическом уровне, включая и российские предприятия.

Стратегическое планирование на микроуровне, как подтверждает зарубежная практика, выступает основой взаимодействия множества внутренних и внешних процессов, факторов и явлений.

Во-первых, стратегический план задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет связывать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также лучше понимать структуру потребностей, процессы планирования, продвижения и сбыта продукции, механизм формирования рыночных цен.

Во-вторых, он устанавливает каждому подразделению, всей организации конкретные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия.

В-третьих, он обеспечивает координацию усилий всех функциональных служб организации.

В-четвертых, стратегический подход стимулирует менеджеров фирмы лучше оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды.

В-пятых, план определяет альтернативные действия организации на долгосрочный период.

В-шестых, создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов.

В-седьмых, демонстрирует важность практического применения основных функций плани-

рования, организации, управления, контроля и оценки деятельности предприятия как единую систему современного менеджмента.

Процесс стратегического планирования на предприятиях включает осуществление следующих взаимосвязанных функций:

- 1) определение долгосрочной стратегии, основных идеалов, целей и задач развития предприятия;
- 2) создание стратегических хозяйственных подразделений на предприятии;
- 3) обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка;
- 4) осуществление ситуационного анализа и выбор направления экономического роста фирмы;
- 5) разработка основной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;
- 6) выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач;
- 7) контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

Каждый этап планирования имеет свое специфическое содержание для отдельных организаций. Однако использование сквозного стратегического плана может быть полезным для всех фирм и предприятий.

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором продукции, выпускаемой для обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также с формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. Кроме того, в ходе планирования учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг на предприятии: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых поставщиков и потребителей товаров, расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров и услуг.

Все указанные факторы тесно переплетены между собой и оказывают комплексное влияние на конкретные планово-управленческие результаты деятельности фирмы. Приведенный подход определяет стратегическое планирование не только как процесс создания формальных схем и систем показателей, но и как механизм творческого взаимодействия и взаимного согласия между персоналом всех категорий, основу увязки их личных интересов с общими целями предприятия, а также учета всех сторон деятельности человека в современной организации.

Особое место в системном стратегическом управлении занимает стратегия развития потенциала организации. Приведем предложения последовательности действий:

1. При формировании результативной системы управления:

- соблюдение методологии подхода от общего к частному. Это позволит учесть общесистемные требования, потребности предприятия как системы;
- определение места, роли потенциала и управления им в общей системе управления предприятием;
- ориентирование потенциала и системы управления потенциалом на достижение общей цели предприятия, его целевую направленность;
- адаптация потенциала предприятия на сбалансированной основе к сложившемуся и определенному на альтернативной основе портфелю стратегий;
- обеспечение конкурентоспособности предприятий путем формирования конкурентоспособного потенциала и эффективного управления его использованием.

2. Обоснование концепции развития предприятия как главного направления в его производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности. Концептуальный подход должен быть положен в основу:

- определения целевой направленности предприятия и его потенциала;
- определения целевой направленности управления потенциалом;
- определения типов поведения и реакции организации, моделей их функционирования;
- определения типа систем и структур управления потенциалом;
- формирования системы управления стратегическим потенциалом, адекватной концепции

развития предприятий и потенциала стратегий развития.

3. Обоснование стратегий развития предприятий с учетом:

- уровня их экономического положения, выбранных типов поведения, реакции и моделей функционирования. При этом категория “развитие” рассматривается как качественные изменения параметров организации и менеджмента на сбалансированной основе, что позволит повысить уровень обоснованности решений относительно:

- выбора стратегий развития предприятий, адекватных сложившимся их возможностям;

- целевых программ стратегического развития предприятий;

- выбора критериев и показателей для оценки и эффективности управления потенциалом;

- обоснования механизмов управления использованием потенциала предприятий.

4. Обоснование критериев и показателей оценки результативности системы управления формированием и использованием потенциала предприятия, способствующих:

- осуществлению управления использованием потенциала за слабыми сигналами, по отклонению и результативностью;

- выявлению неиспользованных возможностей при реализации сильных сторон предприятия;

- выявлению слабых сторон в системе управления потенциалом и угроз со стороны конкурентов;

- оценке возможностей с позиций их влияния на организацию;

- определению временного горизонта просмотра конкурентных преимуществ и обеспечению их реструктуризации;

- определению типа проведения изменений на предприятии.

---

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

2. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. М., 2010.

3. Goold M., Campbell A., Alexander M. Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. N.Y., 1994.

*Поступила в редакцию 06.09.2012 г.*