Федорова Нюргуяна Аркадьевна. Условия реализуемости стратегии управления предприятием : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.28 : Москва, 2000 197 c. РГБ ОД, 61:01-8/586-4

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Анализ процесса стратегического управления в организации 13**

1.1. Обоснование необходимости комплексной характеристики процесса стратегического управления 16

1.2. Комплексная характеристика процесса стратегического управления 25

1.2.1 Содержательная характеристика процесса стратегического управления 27

1.2.2 Организационная характеристика процесса стратегического управления 34

1.2.3 Технологическая характеристика процесса стратегического управления 38

1.3. Определение основных трудностей, присущих процессу стратегического управления 45

**Глава 2. Условия реализуемости стратегии организации 70**

2.1. Анализ и диагностика причин нереализации стратегии 70

2.2. Определение условий реализуемости стратегии организации 91

**Глава 3. Рекомендации по процессу стратегического управления организацией 100**

3.1. Рекомендации по минимизации уровня трудностей в процессе стратегического управления 100

3.2 Схема процесса разработки, принятия и реализации стратегических решений 112

3.3. Рекомендации по проведению SWOT -анализа 122

3.4. Методика анализа динамического взаимодействия элементов внешней и внутренней среды организации 130

Заключение 137

Список использованной литературы 139

Приложения 149

* [Содержательная характеристика процесса стратегического управления](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/uslovija-realizuemosti-strategii-upravlenija-predprijatiem.html#871491)
* [Технологическая характеристика процесса стратегического управления](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/uslovija-realizuemosti-strategii-upravlenija-predprijatiem.html#871492)
* [Определение условий реализуемости стратегии организации](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/uslovija-realizuemosti-strategii-upravlenija-predprijatiem.html#871493)
* [Схема процесса разработки, принятия и реализации стратегических решений](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/uslovija-realizuemosti-strategii-upravlenija-predprijatiem.html#871494)

**Введение к работе**

В условиях общей нестабильности внешней среды российских предприятий стратегическое управление стало для них необходимостью. Его применение должно было позволить предприятиям выжить в долгосрочной перспективе, достичь успехов в условиях напряженной конкуренции. Соответственно, с появлением и использованием инструментария стратегического управления на российских предприятиях, возникла потребность в его комплексной характеристике, совершенствовании методик стратегического управления. Особенно актуальным является определение условий реализуемости стратегии на фоне множеств неудач и провалов ее реализации в управлении предприятиями, фирмами, компаниями и иного рода организациями.

Соответственно, целью данной диссертационной работы является определение условий реализуемости стратегий организаций.

Следует отметить, что с появлением и использованием стратегического планирования, а далее стратегического управления в организациях возникновение данного вопроса было неизбежным. Первоначально к стратегическому планированию относились как к наилучшему средству для существования и развития организации в условиях динамичной среды. Однако к концу 80-х многие представители высшего руководства западных компаний были разочарованы в своих ожиданиях, в связи с чем основной задачей представителей управленческой мысли по стратегическому управлению стало определение условий реализуемости стратегии.

Первые работы по исследованию условий реализуемости стратегии организации появились в конце 60-х - начале 70-х. В это время господствовал рациональный подход к разработке и внедрению стратегии. Поскольку «правильное» стратегическое планирование выступало в качестве панацеи, то в качестве условий реализуемости стратегии рассматривали выполнение правил планирования и реализации стратегии («хороший

5 менеджмент»): например, наличие у организации стратегии и контроля, активное участие

высшего руководства в реализации стратегии, информированность руководства и т.д.1

Отмечалась необходимость понимания плана персоналом, реализующим его, а также умений

менеджеров правильно планировать, делегировать полномочия, определять взаимосвязи и

т.д.2

Позже, в связи с развитием адаптивного подхода к управлению, стали уделять больше внимания развитию организации и ее адаптации к условиям внешней среды. Гарантом успеха организации считалась непрерьгоность ее развития3. В качестве условий реализуемости стратегии указывалось соответствие стратегии организации внешней среде, а организационных способностей - стратегии. Большинство авторов, исходя из постулата А. Чандлера о соответствии структуры организации ее стратегии, рассматривали в своих моделях организационную структуру, механизмы контроля, системы вознаграждения и цели организации. Меньше внимания уделялось человеку, информации и организационной культуре.

В середине 80-х развернулся спор по поводу результативности стратегического планирования. Подверглись анализу недостатки планирования, заключающиеся в его декомпозиционной природе, на отсутствие гибкости, стереотипизации мышления.5Рассматривалось влияние упрощений в процессе планирования на потерю адаптируемости организации6'7 Большое внимание получила проблема децентрализации организаций. Большинство исследователей (Виссема X., Judson А., Вебер М. и др.) пришли к выводу, что в

1 Ross J.E., Kami M.J. Corporate Management In Crisis. -PrenticeHall, 1973.

2 Г. Кунц, О. Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленчских функций. -М, «Прогресс,  
1981. -с. 125

3 Alexander, Larry D. Strategy Implementation: Nature Of The Problem. -International Review of Strategic  
Management. Vol.2, 1991, #l.-p.84

4 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. -Санкт-Петербург, 1999.

'Mintzberg, Henry. Rethinking Strategic Planning. Part I: Pitfalls and Fallacies. - Long Range Planning, Vol.27, #3, 1994.

6 Miller, D. The Architecture of Simplicity. //Academy of Management Review, 18, 1993.

7 Lumpkin, G.T. and Dess, Gregory G. Simplicity As a Strategy-Making Process: The Effects of Organizational  
Development and Environment on Performance. //Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, #5

6 связи с быстрыми изменениями внешней среды разумнее делегировать больше решений

подразделениям.

Противоположную точку зрения представляла группа других исследователей, акцентирующих внимание на человеческом факторе. В некоторых работах в качестве причин неудач рассматривались общечеловеческие характеристики, например, обычная человеческая жадность, которая приводит к коррупции8. Другие акцентировали внимание на недостатке хорошего лидерства и отсутствии чувства срочности у лиц, реализующих стратегию9. В исследованиях R. Lamb и Т.Г. Долгопятовой было отмечено, что самым значительным фактором реализуемости стратегии является личность директора и его способность превращать необходимые простые идеи в работающие стратегии. I.L. Doz и С.К. Prahalad 10, О.Р. Kharbanda и Е.А. Stallworthy11 также подчеркивали роль ключевого менеджера в процессе реализации стратегии. В 80-90гг. подробно рассматривался вопрос о соответствии менеджеров стратегии как о необходимом условии ее реализуемости (V. Govidarajan, J.L. Kerr, LA. Мштеу, Долгопятова Т.Г., Красовский Ю.Д и др.). С развитием школы партисипативного управления стали подчеркивать необходимость участия менеджеров всех уровней управления в разработке стратегии и составлении детального плана реализации стратегии.

В 80-90 гг. активно рассматривалась концепция организационной культуры и ее влияние на реализацию стратегии (J.W. Lorsch, Е.Н. Shein, и др.). К настоящему времени общепризнанным фактом является то, что наличие продолжительного и глубокого

Barmash I. Great Business Disasters. -Ballantine Books, 1973.

9 Argenti J. Corporate Collapse: The Causes And Symptoms, McGraw-Hill, 1976.

10 Doz, Yves Land Prahalad, C.K. A Process Model Of Strategic Redirection In Large Complex Firms: The Case Of  
Multinational Corporations.//Andrew M. Pettigrew. The Management Of Strategic Change. -Basil, Blackwell, 1988,  
pp.79-80

11 Kharbanda O. P. And Stallworthy E. A. Management Disasters And How To Prevent Them. -Aldershot, Brrokfield,  
1986., p.XTV

конфликта между основными положениями культуры и стратегии может полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации стратегии.*п*

В числе лонгитюдных исследований по причинам нереализации стратегии можно отметить работы L.D. Alexander , где выделено 10 основных проблем, с которыми сталкивались американские компании14 в ходе реализации стратегии, D.Gray15, отметившего 10 факторов неудач, A.Weiss16, Гуркова И.Б., Клейнера Г.Б., Тамбовцева В.Л.. Что касается российской действительности, то в последнее время появилось достаточно много работ отечественных авторов по проблемам стратегического управления, затрагивающих вопросы условий реализуемости стратегии. Здесь следует вьщелить работы Виханского О.С, Гусева Ю.В.17, Гуркова И.Б.18, Долгопятовой Т.Г.19, Клейнера Г.Б.20, Устюжаниной Е. и Бочарова Г.21 и других.

Таким образом, существует достаточно много разнообразных предположений об условиях реализуемости стратегий организаций, выдвинутых в рамках различных школ и в исследованиях стратегического управления. Мы посчитали необходимым провести анализ и оценку большого числа исследований и систематизировать полученные результаты. При всей широте подходов и многофакторности ранее проведенных исследований, все они, без исключения, страдают отсутствием комплексного подхода к исследованию стратегического управлению как к явлению и процессу и это, соответственно, приводит к неполноте предлагаемых признаков условий реализуемости стратегии. В связи с этим, возникают и

12 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации  
стратегии. -М.-. ЮНИТИ, 1998, с.519

13 Alexander, Larry D. Strategy Implementation: Nature Of The Problem. -International Review of Strategic  
Management. Vol.2, 1991, #l.-p.89

14 Alexander L D. Successfully Implementing Strategic Decisions. -Long Range Planning, 18 (3), 1997

15 Gray, Daniel. Uses and Misuses of Strategic Planning. //Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1986

16 Weiss, Alan. Making It Work. 1990. N.-Y.

17 Гусев Ю. В. Формирование и управление стратегией экономического развития предприятий. -СПб, 1992.

18 Гурков И. Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика. -М.:ВШЭ, 1997

19 Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение.  
-М.: «Дело Лтд», 1995

20 Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленном предприятии (результаты  
эмпирического анализа). -М.: ЦЭМИ РАН, 1998

\*' Устюжанина Е., Бочаров Г. Внутрифирменное реформирование. -М.: «Акционер», 1999.

продолжают возникать трудности у практиков-консультантов по стратегическому управлению, пытающихся обеспечить условия эффективного процесса стратегического управления, устранить типичные ошибки, допускающиеся в процессе. По-прежнему высок процент неудач стратегического управления и провалов стратегии22. В связи с вышеизложенным, мы поставили целью диссертационного исследования - определить (выявить и сформулировать) комплекс условий реализуемости стратегии организации. Предмет исследования диссертационной работы - условия реализуемости стратегии организации. Соответственно, объектом данного исследования является процесс стратегического управления организацией.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены следующие задачи:

провести оценку и систематизацию работ зарубежных и отечественных авторов, опубликованных в области стратегического управления, а также анализ конкретных ситуаций по реализации идей и методов стратегического управления на практике, обосновать необходимость процессного подхода к изучению условий реализуемости стратегии организации и выявить соответствующие недостатки концепций сущности процесса стратегического управления;

на этой основе дать новую комплексную характеристику процесса стратегического управления (ПСУ) с содержательной, организационной и технологической стороны, раскрыть экономический, социально-психологический, управленческий, политический, правовой, организационный, кадровый, технологический и информационный аспекты ПСУ и сформулировать соответствующие задачи процесса стратегического управления (ПСУ);

См., например, исследования Купера и др. - Ламбен Жан Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб: Наука, 1996. -с.362

**9**с новых позиций представления ПСУ раскрыть и структурировать трудности, присущие

процессу стратегического управления, которые ограничивают деятельность по

выявлению и формулировке проблем, разработке, принятию и реализации

стратегических решений и в итоге способствуют появлению ошибок в ПСУ;

провести анализ работ зарубежных и отечественных авторов в области стратегического

управления по исследованию причин нереализации стратегии организации;

на основе анализа работ по исследованию причин нереализации стратегии организации, а

также используя новую комплексную характеристику ПСУ, сформулировать понятие

«нереализации стратегии», структурировать причины нереализации стратегии;

- на основе анализа ПСУ, трудностей ПСУ и причин нереализации стратегии  
структурировать критерии реализуемости стратегии и предложить модель условий  
реализуемости стратегии;

с учетом выявленных условий реализуемости стратегии разработать усовершенствованную схему процесса разработки, принятия и реализации стратегического решения;

- на основе анализа ряда методик стратегического планирования и с учетом достигнутых  
результатов исследования условий реализуемости стратегии разработать инструментарий  
анализа динамического взаимодействия элементов внешней и внутренней среды  
организации;

провести обследование деятельности российских предприятий и опрос менеджеров

различных уровней управления для подтверждения гипотезы об условиях реализуемости

стратегии организации;

разработать конкретную хозяйственную ситуацию для учебных и исследовательских

целей.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:

1. На основе критического анализа работ по стратегическому управлению дана

комплексная характеристика процесса стратегического управления с содержательной, организационной и технологической стороны, подразумевающая раскрытие экономического, социально-психологического, управленческого, политического, правового, организационного, кадрового, технологического и информационного аспектов и соответствующих задач процесса стратегического управления (ПСУ).

1. С позиций комплексного подхода к анализу ПСУ раскрыты и систематизированы трудности, присущие процессу стратегического управления, ограничивающие деятельность по разработке, принятию и реализации стратегических решений и способствующие появлению ошибок.
2. Выявлены и структурированы по аспекту ПСУ типичные ошибки в процессе стратегического управления, и основные причины нереализации стратегий.
3. На основе анализа ПСУ, трудностей ПСУ и причин нереализации стратегии по-новому структурированы критерии реализуемости стратегии, предложена модель условий реализуемости стратегии.
4. На основании модели условий реализуемости стратегии предложена новая схема процесса разработки, принятия и реализации стратегических решений.
5. Предложена новая методика анализа динамического взаимодействия элементов внешней и внутренней среды организации.

В соответствии с целью и задачами диссертационной работы автором принята следующая логика исследования. На первом этапе проведен обзор существующих подходов к анализу ПСУ и выявлены их основные недостатки. Далее предложено использовать комплексный подход к анализу ПСУ и в соответствии с этим приводится содержательная, организационная и технологическая характеристика ПСУ, на основе которой вьщеленьг задачи ПСУ и предложена так называемая идеальная модель условий реализуемости

**11**стратегии. Затем с новых позиций комплексного подхода к анализу ПСУ выявлены и

структурированы трудности, присущие данному процессу. При этом, соответственно

принятой структуризации, проведен анализ трудностей крупных российских промышленных

предприятий.

Далее на этой основе проведен анализ научных и прикладных исследований по причинам нереализации стратегии и выделены их основные направления. Информационной базой данного анализа послужили материалы как зарубежных, так и отечественных исследований. Автором предложена структуризация основных причин нереализации стратегий организаций, в соответствии с которой приведены примеры нереализации стратегий различных российских организаций.

На основе комплексной характеристики ПСУ, выявленных и структурированных трудностей ПСУ и причин нереализации стратегии определены условия реализуемости стратегии. Для совершенствования деятельности руководителей организаций в ходе ПСУ предложена новая схема процесса разработки, принятия и реализации стратегических решений.

И в заключение на основе результатов исследования и анализа методик стратегического планирования разработана методика анализа элементов внешней и внутренней среды организации, учитывающая ее динамическую вероятностную природу.

Следует отметить, что в ходе исследования проведен анализ деятельности российских организаций, где, помимо анализа публикаций по нереализации стратегий отечественных предприятий, использованы материалы консалтинговых проектов по реформированию и реструктуризации промышленных предприятий РФ, в которых автор принимала участие.

В качестве методов, использованных при проведении исследования промышленных предприятий, использованы метод наблюдения за изменениями в этих предприятиях в

**12**течение двух лет и метод опроса, а также интервьюирование участников процесса оказания

консалтинговых услуг: консультантов и менеджеров предприятий - клиентов.

Ввиду высокой динамичности российской среды и небольшого срока применения стратегического управления российскими компаниями, минимальный временной горизонт реализации стратегии был принят равным двум годам.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что предложенная автором интерпретация условий реализуемости стратегий организаций может быть использована для оценки текущих и принятия новых стратегий российских организаций. Схема процесса разработки, принятия и реализации стратегий и новая методика анализа динамического взаимодействия элементов внешней и внутренней среды организации являются полезными и применимыми на практике. Автором разработана и апробирована конкретная ситуация для учебных целей, демонстрирующая условия реализуемости стратегии управления предприятием. Таким образом, материалы диссертации оказывают помощь в подготовке специалистов в области стратегического управления.

Положения данного исследования использованы при чтении лекций и проведении семинаров по курсу «Стратегическое управление» для студентов школы магистров экономического факультета МГУ. Промежуточные и конечные результаты исследования доложены автором на конференции молодых ученых Сибири и Дальнего Востока (осень 1996 г.), Международной научной конференции студентов и аспирантов «Ломоносов - 99», а также использованы при написании деловой ситуации.

Положения работы опубликованы в 4 работах общим объемом 1,6 усл. печ. листа.

## Содержательная характеристика процесса стратегического управления

Как было указано выше, содержательная характеристика ПСУ должна включать в себя экономический, социально-психологический, управленческий, политический и правовой аспекты.

С экономической точки зрения, в ПСУ обеспечивается направленность воспроизводства всей системы производственных отношений в соответствии с изменением условий внешней среды организации, определяются основные экономические параметры развития отдельных подразделений организации, осуществляется ряд внутриорганизационных стратегических изменений, и в этом смысле обеспечивается соответствие организации внешней среде в долгосрочном плане. ПСУ связан с долгосрочным направленным воздействием на процессы производства, материально-технического снабжения, сбыта, финансирования в организации. Поскольку с экономической стороны организация обеспечивает потребности общества в определенной продукции, то можно включить в экономическую характеристику ПСУ также технический и технологический процесс управления освоением достижений НТТТ, аккумулирование и управление комплексом материальных и нематериальных ресурсов в организации для достижения ею конкурентного преимущества. По мере развития НТП, роста производства, появления новых отраслей, изменения структуры и уровня спроса, изменяются требования к продукту и деятельности организации, которая вынуждена предпринимать соответствующие стратегии диверсификации или концентрации, интеграции или сокращения. Глобализация экономики и информатизация деятельности дают возможность производства и продажи товаров в различных странах, создания новых отраслей. Развитие рынков капитала приводит к уменьшению сложности приобретений, сравнительной легкости финансирования стратегии организации. Смена социальных приоритетов, рост благосостояния приводит к изменению взгляда на организацию, одной из целей которой становится предоставление каждому сотруднику возможности полностью реализовать свой потенциал. Следует отметить, что в результате в последнее время много внимания уделяется роли нематериальных ресурсов как источников конкурентного преимущества: знания, обучения, ключевых способностей (core competencies). Быстрота изменений внешней среды требует быстрой смены источников конкурентного преимущества, и в этих условиях большее значение, чем материальные ресурсы, приобретает способность организации построить и поддерживать организационное знание. Соответственно, в организациях появляются центры обучения, растет децентрализация управления. Быстрота изменений внешней среды требует непрерывного совершенствования информационных систем управления (ИСУ) в организации, а качество предлагаемых ИСУ в свою очередь меняется под воздействием развития информационных технологий.

Таким образом, при использовании ПСУ развитие организации в долгосрочном плане осуществляется в соответствии с требованиями внешней среды.

С социально-психологической точки зрения, ПСУ подразумевает создание и поддержку в течение длительного периода такого психологического климата в организации, который бы способствовал формированию и реализации стратегии, соответствующей условиям внешней среды, гибкому регулированию деятельности организации. Ввиду того, что стратегические решения распространяются на организацию в целом, в ПСУ происходит согласование деятельности членов различных уровней организации, обладающих разными стереотипами мышления, имеющих собственные интересы и убеждения, по-разному воспринимающих действительность. Общим для них требованием является их готовность к стратегическим изменениям. Для мотивации участия в ПСУ в организации существуют системы вознаграждения за действия, поддерживающие формирование и выполнение стратегии. Принятие и выполнение стратегии, соответствующей условиям внешней среды, требует решения конфликтов внутри организации, понимания важности и обоснованности стратегии сотрудниками. Как создание группы разработчиков стратегии, так и детализация плана по реализации стратегии выполняют в числе других роль обеспечения этого понимания. Для преодоления сопротивления используются такие методы, как обеспечение участия сотрудников организации в планировании стратегии, объяснение и оправдание необходимости изменений. Целью предварительной пропаганды принятой стратегии, методов и средств ее реализации является создание разделяемых мнений в организации по поводу правильности стратегии и необходимости проведения соответствующих изменений. " В частности, необходима деятельность руководителя по "отстаиванию" стратегии: убеждению, ведению переговоров и проч., направленная на изменение позиции оппонентов и принятие точки зрения руководителя/9 поскольку мера сформированности у членов организации убежденности в необходимости решения (стратегии) влияет на его эффективность. Этика управления40 41 способствует устранению внутриорганизационных политических конфликтов и укреплению организационной культуры. Таким образом, в ПСУ осуществляется обеспечение соответствия организационной культуры и стратегии: поддержание организационной культуры или ее изменение. С другой стороны, организационная культура влияет на формирование стратегии: существующие у сотрудников организации (в частности, у высшего руководства) базовые предположения, ценности влияют на сбор данных и анализ информации, на выбор стратегии. Соответственно, при обеспечении соответствия стратегии и культуры могут возникать следующие ситуации: 1 игнорирование культуры, препятствующей эффективному выполнению выбранной стратегии; 2)выработка альтернатив по «обходу» препятствий культуры без существенного изменения стратегии; 3)изменение культуры в соответствии со стратегией; 4)изменение стратегии для ее соответствия организационной культуре. С управленческой точки зрения, исходя из стратегической направленности ПСУ, можно выделить ряд отличий стратегического управления от оперативного42. Если целью оперативного управления является поиск путей повышения эффективности использования ресурсов, то стратегическое управление осуществляется для выживания организации в долгосрочной перспективе. Долгосрочная взаимосвязь между внешней средой и организацией осуществляется посредством выбора и реализации стратегии организации. По И.Ансоффу, необходимо соответствие трех переменных: уровня турбулентности внешней среды (см. Приложение 1), агрессивности стратегии организации и организационных способностей.43 Общепринятым постулатом является соответствие организационной структуры - стратегии, а стратегии - условиям внешней среды, эмпирически доказано, что изменения стратегии влекут за собой необходимость изменения организационной структуры (Чандлер). Соответственно, в ПСУ осуществляется гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, т.е. внимание фокусируется на изменениях внешней среды.

## Технологическая характеристика процесса стратегического управления

Технологическая характеристика ПСУ включает в себя процедурный и информационный аспекты. Технологически ПСУ представляет собой динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих под-процессов: 1)анализ среды; 2)определение миссии и целей организации; 3)выбор стратегии; 4)выполнение стратегии; 5)оценка и контроль выполнения.

С процедурной точки зрения, стратегию можно рассматривать как целостную систему взаимосвязанных решений, обеспечивающих развитие организации по соответствующим направлениям, каждое из которых имеет собственное содержание, дает специфический результат, требует определенных ресурсов.59 Это дает нам право изучать ПСУ как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений (ППСР).

В ходе ППСР решаются стратегические проблемы. Под стратегической проблемой в дальнейшем будет пониматься ситуация, характеризующаяся таким различием между необходимым и существующим состоянием организации, которое препятствует ее выживанию в долгосрочной перспективе. К стратегическим проблемам можно отнести необходимость изменения долгосрочных целей организации, сфер ее деятельности, упрочения позиции на рынке и т.д. Они определяются действием неконтролируемых факторов внешней среды, влияющих на результаты деятельности организации.

Стратегическая проблема характеризуется тем, что она определяется с точки зрения будущего организации и появляется в условиях неопределенности внешней среды. Она содержит как количественные, так и качественные элементы, описание которых носит приближенный характер. Кроме того, для ее решения необходимо учитывать сложный характер взаимозависимостей между множеством переменных среды организации, наличие разного рода неожиданностей и "стратегических сюрпризов". Следовательно, стратегические проблемы являются сложными и слабоструктурированными.

Стратегические проблемы можно охарактеризовать как важные, имеющие большой эффект неопределенности, подразумевающие согласование различными внешними экспертами и специалистами, многокритериальные, приближенные, частично формализованные, многократные процедуры, не программные (осуществляемые не по стандартным правилам), решаемые в течение долгосрочного периода.

Стратегическими решениями являются необратимые и долгосрочные решения, принимаемые на уровне высшего руководства организации в условиях динамической внешней среды, которые связаны с выбором сферы деятельности организации и поиском новых направлений ее развития и имеют кардинальное значение для выживания организации в долгосрочном плане. Стратегические решения направлены на достижение и поддержание конкурентного преимущества организации в течение долгосрочного периода. Если оперативные решения связаны с улучшением существующих видов деятельности в организации (TQM, реинжиниринг, бенчмаркинг, управление изменениями), и производятся при данных ресурсных ограничениях, то стратегические решения основаны на уникальности деятельности организации для достижения конкурентного преимущества. В отличие от повышения оперативной эффективности путем повышения производительности труда, здесь речь идет о позиционировании организации для достижения конкурентного преимущества. Соответственно, стратегические решения связаны с фундаментальным перераспределением ресурсов, их дополнительным приобретением или устранением. Для принятия стратегических решений требуется оценка множества факторов внешней и внутренней среды организации, согласование интересов различных стейкхолдеров. Они подразумевают наличие творческой инициативы, и необходимость корректировки в соответствии с изменением условий внешней среды, т.е. являются творческими и ситуационными.

Стратегические решения влияют на всю организацию в целом и на отношения организации с внешней средой.

Для принятия стратегических решений прежде всего необходима информация о внешней среде организации. Реализация стратегических решений подразумевает проведение своевременных изменений в организации в соответствии с изменениями внешней среды, адаптацию организации к внешней среде в долгосрочной перспективе. Основным положением адаптационного подхода, которое принято в настоящее время как постулат, является необходимость соответствия стратегии организации условиям внешней среды, а внутренней среды организации - стратегии. Стратегические решения связаны с обеспечением данных соответствий. Требования к стратегическим решениям, так же как и к любым управленческим, включают их научную обоснованность (компетентность), полномочность, непротиворечивость, своевременность, точность и ясность, экономичность, эффективность, комплексность, конкретность, директивность и общеобязательность.

Обычно рассматривают весь ППСР как итеративный процесс. Это обеспечивает гибкость планирования: модификацию, прояснение и переформулировку стратегии по мере получения новой информации, вовлечения большего количества людей в процесс планирования и реализации стратегии и изменения рынка.60

Примерная последовательность ППСР выглядит следующим образом (см. Приложение 2). ППСР должен начинаться с этапа сбора данных по внешней и внутренней среде организации. Далее следует этап осознания проблемной ситуации, ее уточнения и формулировки. Поскольку ПСУ распространяется на всю организацию, то необходимо формирование группы представителей различных уровней управления и функциональных областей, которая будет заниматься постановкой целей, определением критериев и разработкой альтернативных вариантов стратегических решений.

## Определение условий реализуемости стратегии организации

Однако, это идеальная картина. Исследование трудностей, присущих ПСУ, показало, что одновременное соблюдение всех указанных критериев на практике трудно достижимо, если не невозможно. В частности, деятельность людей не соответствует требованию ее рациональности, а информация искажается, и часто ощущается ее недостаток. Кроме того, практика показывает, что даже если не соблюдаются некоторые из этих критериев, например, детальность планов, стратегия может быть реализована. Т.е. стратегия реализуется при наличии трудностей, присущих ПСУ, и таким образом, 1) минимизация их уровня может рассматриваться уже в целях повышения эффективности ПСУ, но не связана с обеспечением реализуемости стратегии, и 2) значимость уровня трудностей для реализации стратегии варьируется в зависимости от аспекта ПСУ, к которому они относятся, и/или от конкретной ситуации.

Однако при изучении трудностей ПСУ было показано, что они свойственны каждому ПСУ, поэтому следует придерживаться первого пункта, когда минимизация их уровня рассматривается в связи с целями повышения эффективности ПСУ. Рекомендации по минимизации уровня трудностей ПСУ будут приведены далее.

Следует отметить, что стратегия реализуется в условиях совершения участниками ПСУ ошибок, которые при наличии трудностей являются причинами нереализации стратегии, как это было показано при анализе причин нереализации стратегии организации. Следовательно, необходимо рассмотреть другие варианты условий реализуемости стратегии.

Нами выдвигается следующее условие реализуемости стратегии: предотвращение нереализации стратегии. Если исходить из необходимости предотвращения нереализации стратегии, то в качестве условий реализуемости стратегии следует рассматривать недопущение таких действий или процессов, которые представляют собой прямую угрозу реализации стратегии. Иными словами, необходимо предотвращение возникновения или уничтожение источников потенциально опасной ситуации в ПСУ, ведущей к нереализации стратегии; или приостановка цепной реакции событий, ведущих к нереализации стратегии.

Необходимо определить в данном случае, что является опасной ситуацией в ПСУ. При анализе трудностей управленческого характера приводилась схема ПСУ с точки зрения его разложения на процессы формирования и реализации стратегии, которые имеют общую область пересечения (см. стр. 48 диссертации). Взаимодействие множества участников ПСУ, пересечение деятельности по одновременному формированию, коррекции и реализации старых и новых стратегий в этой области определяют необходимость интенсивного обмена информацией, принятия множества решений в период ТІ - Т2. Именно в данной области происходит стыковка планов и реальной деятельности по их выполнению, выявляются недостатки планов и/или неспособность их вьшолнения. С другой стороны, быстрота изменений условий внепшей среды определяет быстроту необходимых изменений в стратегии или действиях по ее выполнению. Соответственно, растет объем информации в единицу времени, который необходимо переработать. Учитывая наличие трудностей в ПСУ, определим ситуацию как опасную, если она в некий момент tn (или в фазе ПСУ) характеризуется тремя событиями: 1. совершена ошибка, 2. ошибка своевременно не исправлена, 3. процесс стратегического управления продолжается. Второй вариант подразумевает отсутствие ошибок при минимизации уровня трудностей. Есть предположение, что данный вариант также далек от реальности, как и первый, поскольку в данной работе уже подчеркивалось, что наличие трудностей (ограничений) объективно способствует возникновению ошибок в ПСУ. Однако предвидение возникновения ошибок и предотвращение их возникновения было бы лучшим условием реализуемости стратегии. Для того, чтобы осуществить данный вариант, необходимо знать причины возникновения ошибок и трудностей в ПСУ. Это будет рассмотрено в главе 3, пункт 3.1. диссертации. Третий вариант условий реализуемости стратегии подразумевает своевременное обнаружение и исправление ошибок при наличии трудностей в ПСУ. Возникает вопрос: возможно ли обнаружить и своевременно исправить ошибки в условиях пересечения процессов формирования и реализации стратегии? При каких условиях менеджером должна быть произведена адекватная оценка внешней и внутренней среды организации, учитывающая наличие трудностей в ПСУ? С одной стороны, все должно зависеть от специфики ситуации, которая определяется особенностями воздействия различных факторов на деятельность участников ПСУ. Но с другой стороны, своевременное исправление ошибок подразумевает их своевременное обнаружение. В данном случае, во-первых, очевидна необходимость стратегического контроля, как и стратегического планирования. Наличие системы гибкого стратегического планирования и контроля в организации является одним из необходимых условий реализации стратегии. Однако уже подчеркивалось наличие ошибок, непосредственно относящихся к контролю деятельности, возможность неверной интерпретации причин возникновения отклонений. Таким образом, контроль не может играть роль панацеи.

Во-вторых, в условиях большого количества информации внимание в первую очередь обращается на те явные проблемные ситуации, которые кажутся более значимыми в данньш момент и носят угрожающий характер. Этому положению соответствуют результаты некоторых эмпирических исследований, согласно которым рациональность ППСР (в том числе и рациональность поведения менеджеров в области пересечения процессов), подразумевающая минимизацию ошибок, не зависит от условий внешней среды (ее гетерогенности и динамизма) и от характеристик менеджеров. Она определяется воспринятой важностью стратегического решения, опытом решения подобных проблем, восприятием неопределенности решения, его угрожающего характера. Следовательно, они также являются следующим необходимым условием своевременного обнаружения и исправления ошибок.

Но все же остается открытым вопрос: что необходимо сделать, чтобы данная ситуация ошибки была замечена и воспринята как важная и угрожающая? Какие условия необходимо для этого создать?

## Схема процесса разработки, принятия и реализации стратегических решений

Подготовительная стадия ППСР должна начинаться с фазы систематизированного сбора данных по внешней и внутренней среде. При сборе и обработке информации в целях принятия конкретного управленческого решения обычно используются различные методы: готовая информация, осуществляются запросы с мест по специально разработанной форме, ведется личное наблюдение, беседы со специалистами и рядовыми работниками, опрос экспертов. Если время позволяет, назначаются специальные комиссии. Однако уже отмечалось, что стратегические проблемы являются сложными и слабоструктурированными, и их определение затруднено. При принятии проблемой явного характера уже не остается времени для проведения соответствующих стратегических изменений в организации. В случае стратегического решения одним из необходимых условий его реализуемости является предварительное определение, предвидение возникновения стратегической проблемы. Это требует непрерывного сбора информации и соответствующего контроля ситуации.

На характер проблемы оказывает влияние конкретная ситуация, в которой она возникает и разрешается. Следует учитывать, что в одной и той же ситуации для каждого уровня управления проблема может иметь разное содержание, разный временной аспект и разную глубину решения. Следовательно, в сборе данных должны принимать участие представители различных подразделений и управленческих уровней организации. Значит, группа разработчиков решения как поставщиков информации должна быть определена предварительно, до фазы сбора данных, и затем ее состав должен быть скорректирован в зависимости от формулировки проблемы.

Целью фазы сбора данных должно быть получение не беспорядочного набора показателей, но структурного знания, при котором необходимо использовать системный подход к организации и ее внешней среде. Кроме того, отслеживание динамики среды, слабых сигналов, предупреждение стратегических сюрпризов необходимо для формирования стратегии, соответствующей условиям внешней среды. Следует отметить, что на этом этапе используются данные контроля предьпгуших стратегических решений, отражающие оценку прежней ситуации, текущей миссии, стратегических целей и стратегии организации. Организационная структура должна предусматривать наличие центра, в который поступали бы данные о среде. Ввиду большого объема данных, анализ должна проводить специальная вспомогательная служба в тесной кооперации с группой разработчиков решения. Определение последовательности действий в уникальной (в условиях динамической среды) ситуации требует творческого подхода к решению проблемы, а стратегические идеи не локализуются в одном месте: они рождаются на всех уровнях управления. Следовательно, комплексность и системность взгляда на организацию и ее внешнюю среду возможна только при наличии в группе стратегического планирования представителей различных уровней управления, функциональных служб, и организаций из неспосредственного окружения (например, покупателей, поставщиков, местной администрации), а также при условии поддержки высшим руководством всего ППСР. Представление о возможном развитии системы управления должно основываться на SWOT - анализе, т.е. анализе сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Нормами, с которыми будет сравниваться ситуация, должны являться будущие КФУ. На основе результатов анализа в этом случае организация будет использовать в комплексе два различных подхода к восприятию среды: со стороны организации, и со стороны покупателя. Это поможет более объективно выявить расхождение между текущим и необходимым состоянием организации и примерно сформулировать стратегическую проблему, дать первую предварительную комплексную оценку влияния среды на возможные вмешательства в развитие организации. Для улучшения качества анализа необходимо внести коррекции в состав группы разработчиков стратегического решения. Но перед этим следует начать пропаганду необходимости стратегического решения в создавшейся проблемной ситуации и его важности для организации в целом. Для обеспечения согласованности, непротиворечивости решения необходимо определить единую организационную систему рассуждений, включающую понятия миссии, стратегических целей, стратегии, на основе которой будет сформулировано множество целей и критериев, которые в свою очередь, позволяют поставить задачу. Поскольку для коллектива разработчиков задача ставится вышестоящей инстанцией, в данном случае важно правильно уяснить содержание уже сформулированной проблемы, ее значение и роль в комплексе других проблем. Необходимо иметь четкое представление о причинно-следственных взаимосвязях, определяющих взаимозависимость и значимость проблем, а также обеспечить информированность руководителей отдельных подразделений о степени влияния их деятельности друг на друга. Построение и наглядное представление дерева проблем в данном случае должно облегчить решение этих задач. На этом завершается подготовительная стадия. Требования к стадии разработки и принятия стратегического решения. Стадия разработки и принятия стратегического решения, как и предыдущая, должна начинаться с организации наблюдений в среде. Здесь с учетом поставленной задачи и с целью поиска достоверной информации должны конкретизироваться источники данных о среде и классифицироваться данные, и соответственно, еще раз переформулируется задача. Поскольку задачи управления часто имеют много общих признаков, то считается оправданным поиск прецедентов и аналогов решения задачи, основываясь на которых можно лучше представить альтернативы решения. Далее должны быть проведены предварительные оценки альтернатив стратегического решения. При содержательной, организационной и технологической интерпретации множества разработанных альтернатив должны использоваться характеристики аспектов ПСУ, разработанные в данной диссертации. Необходима предварительная оценка влияния внешней среды на процесс реализации предлагаемых альтернатив, длительности и стоимости их реализации и предварительное определение нужных структур и методов управления. Формирование множества альтернатив также подразумевает построение различных матриц и использование моделей и схем стратегического планирования (матриц БКГ, Мак-Кинзи, моделей 7С, матриц EFE, WE, QSPM и др), экспертных оценок. Этап заканчивается определением решения, наиболее приемлемого с точки зрения его рациональности.