

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены сущность интеграционного подхода к стратегическим решениям, основные направления мониторинга, обеспечивающего целостную базу знаний в едином информационном пространстве процессов разработки и принятия стратегий.

**Ключевые слова:** интеграционный подход, мониторинг внешней и внутренней среды, принципы разработки и принятия стратегических решений, состояние и возможности внутренней среды, устойчивое конкурентное преимущество.

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии организации. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни стратегия является делом не только руководства организации, но и всех ее рядовых сотрудников.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа: портфельная, или корпоративная; конкурентная, или бизнес-стратегия; функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

Стратегические решения представляют собой наиболее важный результат управленческой деятельности, а стратегический выбор является наиболее важной переменной в стратегическом менеджменте. С одной стороны, под стратегическими решениями следует понимать решения высшего уровня управления, определяющие главные направления деятельности. С другой стороны, стратегические решения – это решения в сфере управления бизнесом (организацией), которые имеют кардинальные последствия для его функционирования и влекут (при условии их реализации) долговременные и труднопреодолимые последствия [5].

К стратегическим решениям относят управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия [6].

Таким образом, стратегические решения представляют собой наиболее важные управленческие решения, связанные со стратегическим выбором в условиях значительной неопределенности и с учетом неконтролируемых внешних факторов, кардинально изменяющие будущее функционирование организации в долгосрочной перспективе.

Принятие стратегических решений в организации характеризуется как процесс оптимизации и решения проблем. Это незапрограммированные решения, играющие большую роль при разработке и реализации стратегии [1].

---

\* © Порваткин А.Б., 2012

Порваткин Андрей Борисович (por12@mail.ru), кафедра общественного здоровья и здравоохранения № 1 Оренбургской государственной медицинской академии, 460000, Российская Федерация, г. Оренбург, ул. Советская, 6.

Любая стратегическая идея должна быть профессионально проработана, преобразована в стратегическое решение, чтобы стать достоянием и руководством к действию при его реализации всех менеджеров организации и в соответствии с необходимостью решения текущих задач повседневной деятельности ее персонала.

Изменения, порождающие будущее состояние, можно обнаружить только путем *систематического поиска*. Между принципиальными открытиями и их последствиями лежит временной промежуток, но для конкретных областей производства последствия предсказуемы.

Стратегическое решение требует мгновенного переключения на другие правила анализа и выработки вариантов решения. Фактически необходимо «приподняться» над настоящим и «изменить угол зрения». Стратегические решения имеют свою специфику, но должны быть подчинены определенным правилам.

*Подготовка и принятие стратегических решений* осуществляются в процессе стратегического управления и включают в себя набор процедур, объединяемых в отдельные этапы. Подготовка к принятию стратегических решений представляет собой набор процедур по осуществлению в компании стратегического анализа, в то время как само принятие стратегических решений происходит в процессе разработки и реализации стратегии.

*Формализация принятия стратегических решений* заключается в четком и документально оформленном регламенте принятия стратегических решений в организации. Формализацию необходимо рассматривать в двух аспектах:

а) должны быть описаны все этапы осуществления стратегического анализа, разработки и реализации стратегии, чтобы не было спонтанных переходов от данных, полученных при анализе, сразу же к реализации без подробной разработки стратегии, а также, чтобы принятие стратегических решений осуществлялось после грамотного проведенного стратегического анализа;

б) должны быть определены все ответственные лица за подготовку и принятие стратегических решений в организации, чтобы сотрудник, осознающий наступление необходимости стратегических изменений, четко знал, к кому обратиться, чтобы стратегическая идея не пропадала в бюрократическом аппарате компании.

Практика показывает, что целесообразно относиться к стратегии как набору ключевых решений по наиболее существенным вопросам развития компании, а не рассматривать ее в качестве классического «плана действий на долгосрочную перспективу». Выработка и принятие стратегических решений при таком подходе имеет некоторые отличия от классического:

– во-первых, трансформируется последовательность разработки стратегии, поскольку основной акцент переносится на определение траектории развития организации в долгосрочном периоде;

– во-вторых, меняется и подход к проведению стратегического анализа. Он не должен быть избыточным или обязательно соответствовать какой-то принятой схеме. Главное, чтобы в результате такого анализа появлялись информация и выводы, которые позволят принять решения;

– в-третьих, легче решаются проблемы избыточной детализации и перегруженности на основе использования методов сужения области поиска. Все, что не касается или существенно не влияет на главные вопросы-решения, в стратегии не анализируется и не прописывается. Эти вопросы решаются в рамках системы бизнес-планирования и других текущих планов и программ. Аналогичным образом снижаются риски несогласованности планов различных подразделений: отбросив все лишнее и несущественное, проще сосредоточиться на решении главных задач;

– в-четвертых, не переоценивается значимость современных инструментов стратегического планирования, таких как всевозможные матрицы, модели, схемы и программные продукты, представляющие собой всего лишь иллюстрации, но не создающие конструктивных основ для разработки и принятия стратегических развивающих решений.

Проблема состоит в том, что большинство этих инструментов предназначено для того, чтобы наглядно представить или в лучшем случае помочь проверить и проанализировать гипотезы и идеи, сформулированные на качественном уровне, с опорой на понимание бизнеса, опыт и здравый смысл. В решении такой сложной и важной задачи, как разработка стратегии, нельзя забывать, что никакая модель голову не заменит. Видимо, как ответ на эту тенденцию на сайте одной консультационной компании в описании используемых методик мы встретили «метод здравого смысла» [3];

– в-пятых, стратегия, по сути, должна быть межфункциональным стратегическим проектом, поэтому очень важно обеспечить преемственность стратегических задач на всех этапах разработки стратегии: от анализа внешнего окружения до операциональных стратегий.

Учитывая, что для современной организации, функционирующей в условиях все более динамично развивающейся и крайне нестабильной среды, одной из основных задач является повышение осведомленности о состоянии этой среды как единственного способа упреждать будущие угрозы и использовать уникальные возможности, способные привести либо к развитию, либо к краху организации, необходимо обеспечить руководство информацией.

Отсутствие своевременной информации о сигналах и тенденциях среды на сегодняшний день является важнейшей проблемой современных организаций, что может быть причиной таких угроз, как утрата конкурентных позиций на рынке, риски принятия убыточных решений и т. д.

Вопрос о способах исследования информации и ее оценки для повышения осведомленности организации остается открытым, несмотря на существующие методики, предложенные многими авторами в области стратегического менеджмента и маркетинга.

С точки зрения многообразия изучаемых процессов, обладающих определенными особенностями, необходим постоянно действующий *мониторинг внешней среды организации*, который осуществляется с целью получения и обработки упреждающей информации о тенденциях и факторах среды, оказывающих или способных оказать влияние в будущем на деятельность организации.

Мониторинг осуществляется с целью отслеживания и контроля развития какого-либо явления или процесса, при этом подчеркивается значение мониторинга для своевременного выявления негативных явлений и тенденций, а также предотвращения их негативного воздействия. Важность проведения мониторинга определяется динамизмом изучаемых явлений внешней среды, необходимостью рассматривать их в динамике, отслеживать негативные тенденции и принимать соответствующие меры для их упреждения.

Следовательно, для создания эффективной системы мониторинга машиностроительной организации необходимо выстроить адекватное обеспечение соответствующей информацией каждый вектор в спектре задач, стоящих перед организацией. Каждый класс задач в разрезе функционального или процессного деления имеет свои особенности и требует своей специфической информации для решения.

Следует учитывать, что система мониторинга внешней среды – это не сбор всей информации обо всем. Система мониторинга должна иметь свой определенный набор количественных и качественных показателей (факторов), данные о которых собираются, анализируются, структурируются по заданному принципу для дальнейшего использования руководством организации. В то же время необходимо иметь в виду, что информацию невозможно получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для того, чтобы провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий.

Процесс мониторинга не должен ограничиваться только наблюдением за каким-либо объектом (фактором внешней среды). Для того чтобы мониторинг мог использоваться как эффективный инструмент стратегического управления, необходимо не только отслеживать параметры изучаемого объекта, но и анализировать, изучать их изменения под действием разных факторов, а также прогнозировать и оценивать будущее состояние исследуемого объекта (фактора внешнего окружения). Основными этапами мониторинга являются наблюдение, оценка и прогноз, они составляют его основное содержание.

Лица, принимающие решения, в состоянии охватить весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных. Фактически они осознанно упрощают сложность проблемы, используя разделение ее на отдельные управляемые части и затем рассматривая их последовательно.

В этой связи возникает необходимость ограничения и четкого определения направлений мониторинга с целью разработки комплекса методов сбора, анализа и оценки лишь той информации, которая обеспечит увязку данных по всему процессу разработки стратегии «end – to – end», т. е. от начала до конца.

В схеме основных направлений мониторинга (см. рисунок) реализован доминирующий в настоящее время взгляд на корпоративную стратегию как ресурсную модель, которая основана на концепции экономической ренты и рассматривает организацию как набор способностей. Этот взгляд на стратегию играет объединяющую и интегрирующую роль, которая ставит данную модель намного выше других механизмов стратегического управления и принятия решения.

Общепринятые модели в основном фокусируются на внешнюю конкурентную среду, не пытаясь взглянуть внутрь организации. Ресурсная модель подчеркивает необходимость создания эффективного соответствия между условиями внешнего рынка и внутренними способностями организации – потенциалом, которым обладает набор ресурсов, призванных совместно решать оригинальную и смелую задачу. К таким способностям относятся характерные черты организации, трудно поддающиеся копированию конкурентами.

Согласно ресурсному взгляду на бизнес, устойчивое конкурентное преимущество создается путем непрерывного развития существующих и создания новых ресурсов и способностей в ответ на быстро меняющиеся условия рынка. Среди этих способностей наиболее важным активом организации, создающим потребительские ценности, являются знания.

Способности должны поддерживаться соответствующим набором дополняющих их копируемых способностей, чтобы дать организации возможность продавать свои отличительные способности на рынке, на котором она действует. Успех бизнеса зависит от того, развиваются ли способности при их использовании, и насколько быстро они развиваются.

В условиях нестабильности среды ресурсная модель корпоративной стратегии наиболее эффективна, поскольку основана на возможностях, использует новые способности, новое знание.

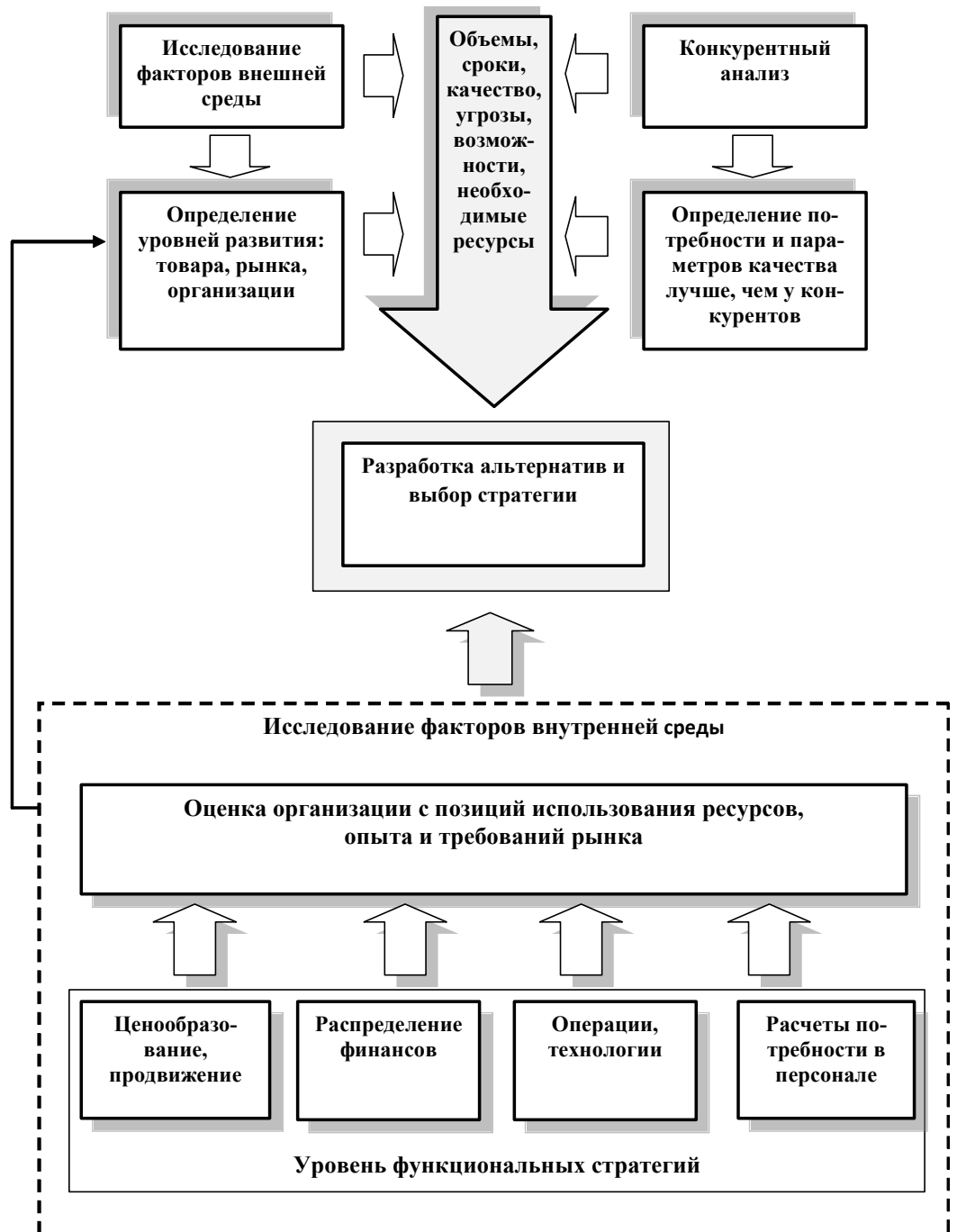


Рис. Укрупненная схема основных направлений мониторинга

Знания включают в себя все ценные концепции и жизненно важные ноу-хау, которые делают бизнес привлекательным. Компании, которые научились быстро превращать знания в продукцию, считают знания такими же реальными активами, как и деньги в банке [2].

Знания, в отличие от информации, которая определяется как некий набор актуальных, достоверных, объективных и релевантных данных, устанавливают пригодность этой информации и возможность ее использования в работе. Превращение знаний в основной источник создания ценностей приводит к тому, что лидерами в экономике становятся компании, которые научились эффективно управлять знаниями, то есть создавать, находить и интегрировать знания в новые продукты и услуги, быстрее, чем конкуренты [2].

Причем выигрывают не только те организации, которые создают новые знания, но и те, что научились эффективно находить новые знания и интегрировать их в свой бизнес. Таким образом, новые знания становятся объектом мониторинга внешней среды.

Не меньшее значение для успешной интеграции в бизнес новых знаний имеет знание состояния и возможностей внутренней среды: всех процессов, сопровождающих их потоков ресурсов, уровня развития человеческих ресурсов. Это знание является основой для определения совокупного потенциала организации к развитию и становится сильнейшим мотивом к возникновению и реализации стратегических намерений. В этом случае разработка стратегии может быть инициирована «снизу вверх» на функциональном или даже на операциональном уровне, что очень важно, поскольку возрастает вовлеченность коллектива в судьбу организации.

Практика показывает, что стратегии являются не более чем простыми заявлениями, какими бы сложными и разумными они ни были, до тех пор пока они не нашли настоящего воплощения на практике [4].

Так, изучая природу поиска формулировок операционных стратегий, Кен Плате из Кембриджского университета предложил оригинальное описание этого процесса, получившее название «5P – формулировки стратегии операций», в которых отражена необходимость интеграции разработок на всех уровнях системы корпоративных стратегий и объединения всего персонала организации. Менеджеры различных функциональных подразделений могут интегрировать стратегии различных функций и позиционировать их в реальном контексте конкретной организации.

Также следует учитывать, кто будет носителями знаний и кто будет участвовать в разработке и реализации стратегии. Прежде чем задуматься над разработкой стратегии, стоит ответить на основные вопросы:

- какие люди нужны для эффективного управления бизнесом, в чем должны заключаться их функции в реализации стратегии;
- кем они являются на самом деле, соответствуют ли руководители лично и профессионально их ожиданиям;
- какими должны быть инициативы по управлению человеческими ресурсами, чтобы привлекать, развивать и удерживать нужных людей;

Затем необходимо определить основные задачи стратегии и политики в сфере управления человеческими ресурсами.

К сожалению, в российской практике сохраняется недопонимание роли и значимости развития человеческого потенциала и того, что именно человеческие ресурсы организации могут стать устойчивым конкурентным преимуществом, той отличительной особенностью, которая не может быть скопирована конкурентами либо может быть скопирована лишь с очень большими трудностями.

Таким образом, внутрифирменная среда в виде ресурсов и способностей организации является не менее важной для определения стратегических действий, чем внешняя бизнес-среда. Это еще в большей степени подтверждает необходимость интеграции всех процессов и стратегических задач в системе корпоративных стратегий организации.

Исходя из того, что интеграционный подход – это совокупность приемов, способов объединения в целое каких-либо частей, элементов, можем сформулировать теперь понятие интеграционного подхода к стратегическим решениям.

Таким образом, *интеграционный подход к стратегическим решениям* заключается в формировании комплекса методов и инструментов, обеспечивающего синергетическое объединение всех этапов разработки стратегий организации на основе логической увязки параметров внешних и внутренних исследований и иерархического соподчинения и преемственности задач корпоративного, конкурентного и функционального уровней в едином информационном пространстве.

Интеграционный подход предполагает комбинирование совместимых друг с другом познавательных возможностей, сформировавшихся на основе конкурентного взаимодействия; открывает огромные возможности в нахождении новых конкурентных преимуществ организации; дает организации дополнительные возможности повысить качество выпускаемой продукции, улучшить взаимодействие элементов управления; обеспечивает контроль всех этапов разработки стратегии организации и тем самым предотвращает риски и использует потенциальные возможности в ее пользу.

Интеграционный подход к стратегическому решению нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и компонентами системы стратегического менеджмента; отдельными этапами аналитико-исследовательской работы; стадиями жизненного цикла объекта управления, товара (услуги) и рынка; стратегическими задачами всех уровней управления по вертикали и горизонтали.

#### Библиографический список

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
2. Котельников В. Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания. М.: Эксмо-Пресс, 2007. 96 с.
3. Печерский А. Материалы статей // Ведомости. 2006. № 146, 161, 166.
4. Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / пер. с англ. М.: ИНФРА – М, 2009. 790 с.
5. URL: <http://www.MirSlovari.com>.
6. URL: <http://www.stplan.ru>.

*A.B. Porvatkin\**

#### PROVIDING OF AN INTEGRATED APPROACH TO THE DEVELOPMENT AND ADOPTION OF STRATEGIC DECISIONS IN THE ORGANIZATION

The article examines the essence of an integrated approach to strategic decisions, guidelines for monitoring, providing an integrated knowledge base in a single information space of the development and adoption strategies.

**Key words:** integrated approach, monitoring of internal and external environment, principles of strategic decision-making, state and the possibility of internal environment, sustainable competitive edge.

---

\* *Porvatkin Andrey Borisovich* (por12@mail.ru), the Dept. of Social Health and Public Health № 1, Orenburg State Medical Academy, Orenburg, 460000, Russian Federation.