Денисов В.Т.
д-р экон. наук, профессор,
заслуженный работник высшей школы Российской Федерации,
действительный член Академии экономических наук Украины,
зав. кафедрой экономики и управления ВЭД Саратовского государственного социально-экономического университета

Авдеева Е.С.
канд. экон. наук, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности Саратовского института (филиала) Российского государственного торгово-экономического университета
avdeeva_ek@mail.ru

разработка стратегии: итеративный подход

о стратегическом планировании на промышленном предприятии

Аннотация

В статье рассмотрена необходимость формулировки стратегии развития предприятия. Выявлены основные трудности, с которыми неизбежно столкнется предприятие, если не будет использовать стратегическое планирование. Учитывая особенности иерархии системы управления промышленными предприятиями, предложено при составлении стратегии их развития использовать итеративный[1] подход.

Многие предприятия сегодня столкнулись с серьезными трудностями, которые связаны с недостатком у руководителей опыта и навыков стратегического мышления. Это зачастую приводит к непредсказуемости принимаемых ими управленческих решений, носящих преимущественно оперативный, в лучшем случае тактический характер.

Нами была рассмотрена группа промышленных предприятий саратовского региона с позиции

[1] Итеративный метод решения задач *(iterative methods)* заключаются в том, что процесс их выполнения начинают с некоторого пробного (произвольного) допустимого решения, а затем применяют алгоритм, обеспечивающий последовательное улучшение результата. Процесс таких проб продолжается до тех пор, пока не станет ясно, что либо дальнейшее улучшение решения невозможно, либо оно нецелесообразно – *прим. ред.*

особенностей принятия управленческих решений и формирования стратегии.
Они характеризуются высоким уровнем формализации, сложностью иерархии и взаимосвязей внутри организации, необходимых для принятия оптимальных управленческих решений, в том числе и стратегических.

Проблемы стратегического управления

В процессе анализа систем управления региональными предприятиями было выявлено, что большинство из них имеют общие проблемы, которые приводят зачастую к ухудшению финансово-экономического состояния организаций. Это ставит под сомнение возможность их дальнейшего функционирования. К наиболее часто встречающимся проблемам могут быть отнесены:
– низкий уровень заинтересованности и ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия;
– неэффективность управления в результате неоптимального построения организационной структуры, слабого взаимодействия между службами, дублирования выполнения функций различными отделами, недостаточности информации для принятия верных управленческих решений;
– отсутствие у менеджеров достаточных знаний и опыта в области стратегического управления, а также ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным.
И хотя сейчас наблюдается положительная тенденция, на многих промышленных предприятиях происходит ощутимое снижение удельного веса молодых сотрудников до 30 лет и увеличение удельного веса сотрудников старшего возраста. В стратегическом плане эта негативная тенденция приводит к невозможности реализации важной задачи развития персонала – создания резерва на выдвижение и возможности его использования «в нужном месте и в нужное время».
Мы считаем, что все вышеперечисленные проблемы связаны в основном с чрезмерным уровнем формализации отношений внутри предприятия и с формой собственности. Кроме того, недостаточно четко сформулированы принципы функционирования, что мешает компаниям расти и развиваться. Также, в отличие от

Ключевые слова:
стратегия;
управленческое решение;
промышленное предприятие;
долгосрочное планирование;
делегирование;
итеративный подход

Keywords:
strategy;
management decisions;
industrial enterprise;
long-term planning;
delegating;
iterative approach

зарубежных фирм, на исследуемых предприятиях полностью сгладились разграничения уровней управления, а, следовательно, и разделение стратегических и оперативных задач. Не делается разницы между задачами принятия решений в стратегическом и оперативном менеджменте, которые, между тем, сильно отличаются.

Саратовский менеджмент

Анализируя деятельность саратовских предприятий, а также в целом по стране, можно заметить, что модифицируется одна из функций менеджера – делегирование. Топ-менеджеры большую часть своего времени тратят на принятие оперативных решений и реализацию краткосрочных программ, игнорируя стратегические.

Еще одной проблемой отечественных промышленных предприятий является то, что, даже имея стратегию развития, руководство не всегда соотносит цели и итоги отдельных проектов и программ с общей целью стратегического развития, и тем самым противоречит себе.

Оперативные решения управленческий аппарат исследуемых предприятий принимать научился. Это связано, в первую очередь, с малым периодом действия подобных решений, а также максимальной предсказуемостью их результатов.

Стратегические же решения требуют от руководящего персонала значительно более высокой квалификации и опыта, умения предвидеть, а также знания всех ресурсов предприятия, и, в первую очередь, производства, его возможностей, сильных и слабых мест. Кстати говоря, постоянно изменяющаяся российская правовая база не позволяет делать долговременные прогнозы, на основе которых могли бы приниматься стратегические решения.

Такая ситуация может быть следствием неготовности части персонала воспринимать и использовать в своей ежедневной деятельности стратегические цели и задачи предприятия, проецировать задачи на свою деятельность, оценивать результаты своей работы по отношению к поставленным целям.

Еще одной ошибкой менеджеров является отсутствие налаженного процесса эффективного взаимодействия служб и подразделений предприятия, как при разработке, так и при реализации стратегии в целом и отдельных ее проектов.

…на многих промышленных предприятиях происходит ощутимое снижение удельного веса молодых сотрудников до 30 лет

Итеративный подход и этапы его применения

При составлении стратегии, на наш взгляд, целесообразно вос-

пользоваться итеративным подходом. Он представляет собой уникальную для каждого предприятия методику согласования стратегии с низшими звеньями управленческой пирамиды. Положительными качествами данной методики являются:

– отсутствие жесткого давления на сотрудников со стороны высшего руководства и некоторая демократичность;

– учет конкретных проблем, перспектив, которые существуют в функциональных подразделениях.

При итеративном подходе процедура формирования стратегии включает ряд условных этапов, которые не являются универсальными для всех предприятий, а носят лишь рекомендательный характер. При этом информация движется не только сверху вниз, но и снизу вверх по иерархической структуре. Это позволяет вовлечь в процесс стратегического планирования низшие слои управления.

На первом этапе формирования стратегии лицам, ответственным за формирование стратегического плана, высшее руководство сообщает основные цели и направления. Эта информация может повлиять как на продуктовый ряд предприятия в сторону его расширения или сокращения, так и на логистические потоки внутри и вне предприятия.

На втором этапе определяются факторы, которые могут ограничивать производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Их необходимо выявить и исследовать, прежде чем приступать к выработке стратегии. Важнейшими из них могут быть:

топ-менеджеры большую часть своего времени тратят на принятие оперативных решений и реализацию краткосрочных программ, игнорируя стратегические

– используемые производственные мощности;

– степень износа оборудования;

– факторы покупательского спроса;

– стадия жизненного цикла продукции на различных сегментах рынка и другие ограничивающие факторы.

На третьем этапе идет первоначальная подготовка стратегии. Наиболее приемлема организация процесса ее подготовки снизу вверх. Это означает, что стратегия рождается на низшем уровне руководства, совершенствуется и координируется на более высоких уровнях.

На четвертом этапе стратегия проходит выше по иерархической структуре управления. При этом происходит ее обсуждение с вышестоящими менеджерами, а также обобщение стратегий отдельных подразделений в одну.

На заключительном этапе происходит окончательное формирование стратегии предприятия

…постоянно изменяющаяся российская правовая база не позволяет делать долговременные прогнозы, на основе которых могли бы приниматься стратегические решения

в целом, на котором все приведенные в соответствие стратегии сводятся в одну глобальную стратегию предприятия.

Литература

1. Рязанов И.Е. Анализ и оценка стратегического управления бизнес-процессами типа «клиент – персонал» в сбалансированной системе показателей эффективности // Вопросы экономики. – 2006. – №23 (80). – С. 46-53.
2. Строев А. Стратегическое управление компанией // Корпоративные системы. – 2002. – №1. – С. 44-49.
3. Ефремова Л. Совершенствование стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №9. – С.105-110.
4. Денисов В.Т., Авдеева Е.С., Кулаков Д.С. Разработка и реализация управленческих решений на предприятии: теория, методология, практика. – Саратов: Научная книга, 2008. – С. 250.

рп

Denisov V.T.
Dr. of Econ. Sci., professor, honored worker of higher school of the Russian Federation, member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Head of department of economics and management FEA, Saratov State Socio-Economic University
Avdeeva E.S.
Cand. of Econ. Sci., assistant professor of foreign economic activity department, Saratov Institute (Branch), Russian State Trade-Economic University

Developing the strategy: an iterative approach
About strategic planning at the industrial enterprises

Annotattion

The need to define the development strategy of the company is analyzed. The main challenges that the company inevitably face, not using strategic planning. Taking into account the features of the hierarchy of management of industrial enterprises, it is suggested in developing the strategy of the company to use an iterative approach.