

И.Н. ДАУРАНОВ

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В современной теории и практике управления понятие «стратегия» является сложным, многосторонним и до конца не изученным. Например, российские специалисты Новакова О. И., Мерзликина Г.С., проведя анализ соответствующей литературы, выделили свыше 20 определений понятия «стратегия», отличающихся друг от друга по содержанию [1]. По этому поводу заслуживает внимания высказывание директора крупной британской финансовой компании, содержание которого заключается в том, что в настоящее время понятие «стратегия» не имеет стратегического значения» [2]. Если обратиться к источникам, термин «стратегия» [от греч. stratis - войско + ago – веду] – это: 1) составная часть военного искусства, представляющая её высшую область; охватывает вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и её ведению; 2) (переносное значение слова) искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах [3, с. 582]. Данное определение свидетельствует, что стратегия включает два основных компонента: научно обоснованное предвидение развития событий и адекватное планирование и организацию деятельности руководства.

Признанный специалист в области стратегического управления Генри Минцберг считает, что формирование стратегии является крайне сложным делом в виду многообразия аспектов, которые она охватывает. В связи с этим он не пытается дать исчерпывающую формулировку данной категории, а приводит пять составных частей стратегии, которые в совокупности должны образовать определенную целостность [4].

Обобщение работ крупных специалистов в области стратегического управления свидетельствует, что теорией и практикой выработан целый ряд рекомендаций, правил и логических схем по анализу проблем и разработке на этой основе стратегий и механизмов их реализации. Однако, несмотря на это, в целом стратегическое управление – «это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающих связь организации со средой, реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в поиск наилучших путей достижения её целей» [5, с. 38]. В связи с этим, несмотря на обилие работ и методик, при разработке стратегий использование типовых проектных решений

является нецелесообразным и в каждом конкретном случае требуется индивидуальный подход.

На наш взгляд, по своей сущности стратегия представляет собой структурную институционально-экономическую модель организации, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных разноплановых процессов, происходящих в организации и образующих механизм, обеспечивающий целенаправленное, закономерное и необратимое её изменение. Теория и практика управления выделяют прогрессивное развитие, регрессивное, эволюционное и революционное, которые определяют траекторию организации.

Прогрессивное эволюционное развитие осуществляется по спирали и является наиболее оптимальным вариантом для любой организации, так как намеченные результаты достигаются с наименьшими затратами и потерями. В процессе эволюционного развития прогресс достигается за счет изменения свойств и входящих в их состав элементов, а также характера взаимодействия между ними.

Регрессивный тип развития проявляется в невосприимчивости к инновациям и неспособности или утрате способности к выполнению жизненно важных для организации функций. Это может проявляться, прежде всего, в использовании старых отживших форм, методов и структур управления. В реальной жизни разнонаправленные по своему содержанию прогрессивные и регрессивные процессы существуют параллельно друг с другом. Задача руководства заключается в поддержании такого оптимального соотношения, которое обеспечит прогрессивное развитие организации.

Цель предлагаемой методологии заключается в установлении внутренней логики работ, осуществляемых для разработки обоснованной стратегии, а также определения основных её составных частей, имеющих вполне определенную документальную форму завершения. Теоретической основой является интеграция системного, процессного и ситуационного подходов. По нашему мнению, любая стратегия, независимо от вида, включает определенные компоненты, состав которых изображен на рисунке 1.

Приведенная схема свидетельствует, что стратегия, прежде всего, включает желаемое и возможное будущее состояние объекта или сферы деятельности, которые должны иметь качественные критерии и количественные измерители, что находит свое выражение в миссии и системе це-

1.



Рис. 1. Основные компоненты стратегии

лей, а также в совокупности средств, обеспечивающих их достижение. Вторым важным компонентом стратегии является модель поведения руководителей и персонала организации, которая определяется существующей в организации институциональной матрицей, позволяющей обеспечить реализацию стратегии. Основополагающим стратегическим ресурсом является персонал организации, так как только он ввиду своей специфики способен самостоятельно или под воздействием внешних факторов к изменению и воспроизведству новых свойств и взаимосвязей, необходимых организации для прогрессивного развития.

Основными принципами, которые являются главными критериями, позволяющими оценить эффективность разрабатываемой стратегии, являются: необратимость, закономерность и целенаправленность. Соблюдение принципа необратимости свидетельствует, что организация прогрессивно развивается, проходя на ключевых этапах «точки невозврата» в прежнее состояние. Наличие закономерностей в процессах, предусмотренных стратегией, как правило, позволяет избежать разрушения организации из-за различного рода случайных воздействий, так как позволяет образовать целостность из разнородных процессов, происходящих на практике в любой социально-экономической системе. Целенаправленность процессов обеспечивает накопление материальных и нематериальных активов, необходимых для проведения необходимых изменений и преобразований.

Соблюдение указанных принципов требует, чтобы при определении мер, которые включаются в стратегию, была установлена организационно-технологическая зависимость работ, осуществляемых на различных этапах её реализации. На каждом из них должно быть предусмотрено решение ключевых проблем, которые создают основу и условия для выполнения поставленных задач на последующем этапе. В практическом плане смысл заключается в том, что каждый этап имеет вполне определенный конечный результат и форму завершения. Таким образом, закладывается объективный механизм регулирования, в котором каждый последующий этап стратегии является естественным контролирующим звеном для предыдущего на пути к достижению конечной цели. В этом случае разработанная стратегия не на словах, а на деле позволит упорядочить деятельность всей системы управления по отношению к объекту регулирования.

Фундаментальная цель любой стратегии заключается в сохранении системы от разрушения, обеспечении её устойчивости и стабильности, в том числе за счет проведения качественных изменений внутреннего строения и функционирования организации. Основными стадиями разработки и реализации стратегии являются следующие:

- анализ современного состояния с целью выявления проблем;
- оценка рисков и прогнозирование будущих тенденций развития;
- разработка стратегии развития;

- реализация стратегии, внесение при необходимости корректировок.

Важность первой аналитической стадии обусловлена тем, что насколько объективно будут выявлены имеющие место проблемы и обуславившие их причины, настолько эффективными будут меры, направленные на их устранение. На второй стадии осуществляется оценка экономических, социально-политических и других рисков, а так же прогнозирование будущих тенденций развития организации с учетом совокупности внешних и внутренних переменных. Следует отметить, что указанные стадии в определенной степени имеют условный характер. В реальной организационно-управленческой деятельности работы осуществляются в параллельно-последовательном режиме.

Разработка стратегии развития организации должна иметь документальную форму завершения, которая адекватно отражает её содержание. По нашему мнению, стратегия должна включать три составных части: концепцию, индикативный план развития, институционально-экономический механизм реализации. Концепция задает идеологию и архитектуру стратегии, которые устанавливают магистральные направления развития организации в целом и входящих в её состав структурных подразделений во взаимосвязи и взаимообусловленности. Содержательная её часть включает следующие традиционные разделы: анализ внешней и внутренней среды, миссия, система целей, принципов и средств, обеспечивающих их достижение, для которых установлены качественные параметры и ключевые количественные показатели, которые являются базой для разработки индикативного плана. Так же определяются основные элементы организационной структуры управления

и характеристики институционально-экономического механизма реализации.

Индикативный план развития является стержневым и наиболее сложным компонентом стратегии,ключающим ресурсно-обоснованные уточненные цели, а также конкретный состав форм и методов, необходимых для их достижения. В рамках разработки индикативного плана, для устанавливаемых целей определяются индикаторы, имеющие количественное измерение, а так же определяется величина необходимых ресурсов. Важной, неотъемлемой процедурной и содержательной частью индикативного плана является согласование «намеченных приоритетов с финансовыми и промышленными группами, предпринимательскими союзами, профсоюзами и иными группами интересов» [6, с.462].

Реализация любой стратегии требует введения прогрессивных изменений не только в организационную структуру управления, но и институционально-экономический механизм управления, представляющий собой совокупность экономических, социальных и административных инструментов, посредством которых осуществляется разработка и внедрение организационно-управленческих инноваций, обеспечивающих реализацию стратегии. Его принципиальная модель приведена на рисунке 2.

В приведенной схеме институционально-экономическая модель механизма управления включает два блока: регулирующий и институциональный. Регулирующий блок включает обоснованный состав экономических инструментов, необходимых для достижения поставленных целей. Институциональный блок представляет собой совокупность формальных и неформальных правил, а так же механизмов их контроля, которые



Рис. 2. Институционально-экономическая модель механизма управления

в совокупности должны обеспечить определенную модель поведения руководства и персонала организации, обеспечивающую достижение поставленных целей.

В настоящее время решение имеющих место в экономике Казахстана институциональных проблем имеет принципиальное значение. Проведенные по инициативе Всемирного банка исследования свидетельствуют, что качество институтов оказывает более сильное влияние на экономический рост, чем адекватная экономическая политика [7, с. 11]. Далее. По Индексу глобальной конкурентоспособности, показатель качества институтов в Казахстане имеет устойчивую тенденцию к ухудшению. В 2006 году Казахстан занимал 75 место, в 2007 – 80, в 2008 – 81 [8, с. 61].

В заключении следует отметить, что в рамках относительно небольшой статьи довольно сложно изложить все компоненты предлагаемой методологии разработки стратегий. В статье нашли отражение те принципиальные положения, которые при апробации соответствующих методов на практике позволяли учитывать организационно-правовые, экономические и социально-политические компоненты при совершенствовании организации административно-государственного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Новакова О.И., Мерзликина Г.С. Экономическое развитие предприятия. рег. номер СМИ: ЭЛ №ФС77-23225 от 25 января 2006 г. Бесплатная электронная библиотека <http://www.smartcat.ru/Mangement/simulationAG.shtml>
2. Ъ-Секрет фирмы - Слово и дело. www.kommersant.ru/doc.aspx.
3. Современный словарь иностранных слов: Ок. 20000 слов. – СПб.: «Дуэт», 1994. 752 с.
4. Минцберг Г., Альстрем Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2003. 296 с.
6. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. 816 с.
7. Тамбовцев В. Л. Основы институционального проектирования: Учеб. Пособие. – М : ИНФРА-М, 2008. – 144 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
8. Сыздыкова А. Оценка международных рейтингов конкурентоспособности и влияние институционального фактора / Журнал «Экономика и статистика», №2, 2009.

Резюме

Қазақстан экономикасының дағдарыс кезеңінде және дағдарыстан кейінгі кезеңде даму жағдайында стратегиялық басқару мәселелерінің маңызы өте зор. Осыған байланысты, мақалада тиімді стратегиялардың әзірленуі мен жүзеге асырылуының негізгі әдіснамалық мәселелері қарастырылуда.

Summary

The strategic management questions are crucial in crisis and post-crisis period of economic development of Kazakhstan. In this regard the main methodological problems of developing and implementing effective strategies are examined in the article.