

L.V. Shamray, N.A. Smirnova

THEORETICAL ASPECTS OF CREATING EMERGENT AND PREVENTIVE STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Lydiia Shamray – An Associate Professor at the Department of Economics and Management, Volgograd Institute of Business, an Associate Professor, Volgograd; **e-mail: shamraylv@yandex.ru.**

Natalia Smirnova – An Associate Professor at the Department of Economics and Management, Volgograd Institute of Business, PhD in Sociology, an Associate Professor, Volgograd; **e-mail: natalya-smirnova@yandex.ru.**

This article presents the results of studies of complex and diverse processes of creating organizational strategy on the basis of refined concepts of preventive and emergent strategies. The authors made an attempt to expand the horizons of strategic thinking by demonstrating the boundedness of strategy formation understanding as of an a priori analytical process and by revealing the illegality of contrasting emergent and preventive strategies. The authors describe major types of organizational strategies which differ in degree of spontaneity and draw a conclusion about the effectiveness of the described model of strategy formation.

Keywords: organisational management strategy; preventive approach; emergent approach; managers; external environment; planning; organizational structure; model of strategy formation; centralized control; the market.

Л.В. Шамрай, Н.А. Смирнова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СТИХИЙНЫХ И ПРЕВЕНТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Лидия Викторовна Шамрай – доцент кафедры экономики и управления, Волгоградский институт бизнеса, кандидат экономических наук, доцент, г. Волгоград; **e-mail: shamraylv@yandex.ru.**

Наталья Алексеевна Смирнова – доцент кафедры экономики и управления, Волгоградский институт бизнеса, кандидат социологических наук, доцент, г. Волгоград; **e-mail: natalya-smirnova@yandex.ru.**

В настоящей статье представлены результаты исследований сложных и разнообразных процессов формирования стратегии организации на основе уточненных концепций превентивной и стихийной стратегий. Авторами совершена попытка расширения горизонтов стратегического мышления посредством демонстрации ограниченности представления о формировании стратегии как об априорно аналитическом процессе и неправомерности противопоставления превентивной и стихийной стратегий. Описаны типы стратегий организации, различающиеся степенью стихийности, сделаны выводы об эффективности описанной модели формирования стратегии.

Ключевые слова: стратегия управления организацией; превентивный подход; стихийный подход; менеджеры; внешнее окружение; планирование; структура организации; модель формирования стратегии; централизованный контроль; рынок.

Стратегическое планирование деятельности организации является предметом обширных дискуссий, многие исследователи и вовсе приходят к мысли об отсутствии необходимости в стратегическом

планировании, считая достаточным иметь целевую задачу: заданный уровень рентабельности, прибыли, денежный поток, а сам «путь» к желаемому показателю описывать не нужно. Для успешного выбора

стратегии фирмы необходим глубокий анализ существующих направлений, перспектив на будущее, а также тенденций ее развития. Объектом анализа является база стратегических данных, которая представляет собой наиболее существенные характеристики внутренних и внешних условий деятельности компании [14]. В качестве цели исследования авторы статьи, напротив, предлагают рассмотреть возможные стратегии поведения предприятия на рынке и критерии их выбора.

Методологические и теоретические аспекты становления и развития стратегического управления деятельностью организации нашли свое отражение в трудах Ю.В. Бабановой [2], А.О. Меньшенина, Г.С. Мерзликиной [15], О.А. Евсеевой [8], И.В. Исаевой [10], О.В. Кудиной [12], В.В. Ваховского, Б.Ю. Мохтаева [4], Е.А. Радионовой [16]. Значение и механизмы стратегического управления хозяйственными системами рассмотрены в трудах Е.В. Слащева [18], Е.В. Чумаковой [22], А.В. Квартальнова, О.В. Чабанюк [11], А.Н. Романцова [17], А.А. Маргарян [14], Е.А. Фадеевой [20], Е.Г. Горбуновой, М.А. Матушкина [6]. Однако недостаточно раскрытыми остаются вопросы подготовленности к внезапным внешним негативным воздействиям на организацию, оперативного реагирования и своевременной корректировки стратегии организации.

Определим значение термина «стратегия». Поскольку стратегия почти неизбежно ассоциируется с долгосрочным планированием, осуществляемым высшим руководством организации, не удивительно, что формирование стратегии многими понимается как некий аналитический процесс определения долгосрочных целей и создания механизмов для их достижения, предшествующий реализации стратегии [5; 19].

Превентивным управлением организацией признаются согласованные и последовательные действия, направленные на недопущение или предотвращение возникновения неблагоприятного состояния организации, и приведение его в состояние соответствующее желаемой страте-

гии. Стихийное управление организацией – это согласованные и последовательные действия, которые не предполагают четко сформулированных до начала действий намерений относительно целей и/или методов их достижения. Чтобы реализованная стратегия могла считаться совершенно превентивной и точно совпадала с задуманной, необходимо выполнение, по крайней мере, трех условий: 1) руководство организации должно иметь четкие намерения; 2) необходимо, чтобы все ее члены действовали в соответствии с этими намерениями; 3) коллективным действиям не должны препятствовать внешние факторы (рыночные, технологические, политические и т.д.). Трудно вообразить коллективные действия при полном отсутствии намерений у членов организации, включая руководство. Следовательно, совершенно стихийные стратегии столь же редки, как и совершенно превентивные. Таким образом, в действительности наблюдаются тенденции в направлении к превентивной или стихийной стратегии, а не сами эти стратегии в чистом виде.

С точки зрения устойчивости предприятия в конкурентной борьбе возрастает значение надежного информационного обеспечения функций планирования и контроля, необходима связь производственного планирования с управлением финансами [3].

Запланированная стратегия. Планирование предполагает наличие ясных и четко сформулированных намерений, формальных средств контроля, обеспечивающих согласование деятельности организации с этими намерениями, и внешнего окружения, не препятствующего исполнению этих намерений. Стратегия позволяет осуществить перевод предприятия из текущего состояния в целевое. Основными обязательными составляющими стратегии предприятия являются: 1) миссия; 2) цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии; 3) средства и инструменты достижения целей [21]. Запланированная стратегия возможна в организации, руководство которой способно точно сформулировать на-

мерения, определить стратегию в соответствии с ними и обеспечить их реализацию, а внешнее окружение при этом благоприятное или предсказуемое. Чаще всего, стратегии не столько задумываются в процессе планирования, сколько заимствуются из прошлого опыта или компилируются из отраслевых рецептов. Таким образом, планирование превращается в программирование.

Ярким примером описания такой системы менеджмента может послужить автоматизированная система гармоничного инновационного менеджмента, представленная в монографии А.И. Ивануса [9]. Хотя существование полностью запланированной стратегии маловероятно, некоторые реализованные стратегии весьма близки к описанной выше идеализированной модели. Сказанное верно по отношению к организациям, вынужденным вкладывать в отдельные проекты столь значительные ресурсы, что они просто не могут допустить возникновения серьезных неожиданностей во внешнем окружении (в сфере освоения месторождений полезных ископаемых, строительства крупных промышленных объектов).

Предпринимательская стратегия. К этому типу стратегии приводит отмена требования о наличии точно сформулированных намерений. Внутренний контроль является, по сути, неотъемлемой частью современной системы управления организацией, позволяющей достигать цели с минимальными затратами [1]. Предполагается, что организация находится под единоличным контролем одного человека, обладающего достаточной властью, чтобы навязать ей свое видение направления движения. Поскольку такие условия типичны для небольших предпринимательских структур, жестко контролируемых их владельцами, стратегии этого типа можно назвать предпринимательскими.

Большинство теорий лидерства основано на попытке понять различия в личностных особенностях и поведении лидеров. Эта позиция противоположна подходу, акцентирующему основное внимание на должностной власти, когда индивидуальные различия минимизируются [7].

Предпринимательские стратегии чаще всего встречаются в недавно созданных малых организациях (в которых возможен единоличный контроль), сумевших найти относительно безопасные ниши.

Предпринимательская стратегия может быть одновременно превентивной, если намерения являются менее ясными и менее конкретными, чем в случае запланированной стратегии. Более того, принятие этих намерений другими членами организации не обязательно. Пока все действующие лица подчиняются воле лидера, эта стратегия остается близкой к превентивной, но может обладать и признаками стихийной. Во-первых, видение определяет только общее направление движения, оставляя пространство для адаптации, а подробности стратегии могут формироваться стихийно. Во-вторых, так как носителем видения является единоличный лидер, оно может быстро и радикально изменяться. Возможность быстрой адаптации отличает предпринимательскую стратегию от запланированной. Предпринимательская стратегия обеспечивает большую гибкость в ущерб ясности и конкретности намерений.

Идеологическая стратегия. Если члены организации разделяют единое видение и настолько сильно привержены ему, что оно становится для них общей идеологией, они начинают соблюдать в своих действиях некие общие правила, позволяющие выявить определенную стратегию в программах действий. Однако коллективное видение гораздо сильнее сопротивляется изменениям, нежели индивидуальное видение. В силу этих причин идеологические стратегии обычно характеризуются более высокой степенью преднамеренности, нежели стратегии всех других типов, за исключением запланированных стратегий.

Зонтиковая стратегия. Руководители устанавливают общие правила поведения и позволяют остальным действующим лицам маневрировать в установленных пределах. Можно сказать, что руководители ставят зонтик, под которым должна разворачиваться деятельность организации. Например, руководство может ориентиро-

вать компанию на производство дорогостоящей продукции, предназначенной для наиболее состоятельных потребителей. Можно сказать, что зонтиковая стратегия является «превентивно стихийной», поскольку руководство компании намерено создать условия, благоприятные для стихийного формирования стратегии.

Процессуальная стратегия. Данная стратегия близка к зонтиковой стратегии. Однако в данном случае вместо общего контроля над содержанием стратегии посредством установления ограничений или постановки целей руководство контролирует процесс формирования стратегии, делегируя определение содержания стратегии подчиненным. Можно утверждать, что руководство намеренно создает систему, позволяющую остальным действующим лицам гибко реагировать на изменения обстоятельств. Сформировавшаяся в этих условиях стратегия включает в себя элементы преднамеренности и стихийности. Например, высшее руководство может контролировать кадровый состав организации, т.е. выбирать создателей стратегии, и, таким образом, в значительной степени предопределять содержание стратегии.

Несвязанные стратегии. Частям организации (отделу, группе или отдельным исполнителям), чья деятельность слабо связана с деятельностью других подразделений, можно предоставить значительную свободу выбора образа действий без ущерба для целостности организации. Несвязанные стратегии можно обнаружить во многих организациях, объединяющих высококвалифицированных экспертов. Сложность окружения делает необходимым предоставление экспертам значительной самостоятельности в работе и независимости не только от администраторов, но и от коллег. Так, например, стратегии многих высокотехнологичных больниц и университетов представляют собой не что иное, как совокупности индивидуальных стратегий, слабо связанных общим видением или «зонтиком», не говоря уже о плане.

Стратегии консенсуса. В отличие от идеологической стратегии, порождаемой

общностью убеждений, согласительная стратегия порождается взаимным приспособлением людей и их обучением друг у друга и на собственном опыте, так что сформировавшийся образ действий может оказаться неожиданным для участников. Иными словами, единое направление движения не определяется изначальными намерениями лидеров или других действующих лиц, а является непреднамеренным результатом взаимодействия людей, нуждающихся в сотрудничестве для достижения своих целей. Однако самое важное – это то, что консенсус проистекает скорее из коллективных действий, нежели из коллективных намерений.

Навязанные стратегии. Все рассмотренные до сих пор стратегии соответствуют изначальным намерениям или, по крайней мере, желаниям членов организации. Внешнее окружение предполагалось если не благоприятным, то, во всяком случае, податливым. Однако стратегии могут быть навязаны организации извне. Большинство организаций являются открытыми системами и зависят от изменений во внешней среде. Только те организации, которые умеют быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, способны выжить во внешней среде. Однако затруднительно учесть все факторы внешней среды. Поэтому при управлении организационными процессами необходимо сосредоточиться на тех аспектах внешнего окружения, которые в первую очередь влияют на успешное функционирование организации [13]. Наиболее типичной является ситуация, когда стратегия навязывается организации внешними лицами или группами, обладающими большой властью над организацией. Ситуации, в которых выбор отсутствует, столь же редки, как и ситуации с неограниченным выбором. Следовательно, существование полностью предопределенных стратегий столь же маловероятно, как и полностью запланированных стратегий.

Следует подчеркнуть, что стихийная стратегия не должна означать отказ высшего руководства от контроля над деятельностью организации. Стихийная стратегия должна быть результатом созна-

тельного выбора высшего руководства, способного проявлять открытость, гибкость и чуткость. Открытость стихийным стратегиям позволяет руководству действовать в условиях неопределенности, т.е. реагировать на изменяющуюся реальность, вместо того чтобы пребывать в плену неизменных иллюзий. Стихийная стратегия, предполагающая увеличение самостоятельности работников, способствует сплоченности организации, тогда как преднамеренная стратегия, предполагающая наличие жесткого централизованного контроля, может провоцировать иерархическую разобщенность. В тех случаях, когда высшее руководство имеет доступ к необходимой информации, а внешняя среда предсказуема, может оказаться целесообразным исполнение изначальных стратегических намерений (превентивный подход).

Таким образом, управление процессом формирования стратегии требует от менеджеров последовательного направления этого процесса, чтобы обеспечить исполнение изначальных намерений, и в то же время реагировать на обнаруживаемые отклонения происходящего от запланированного.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ахрамеев А.Н.* Необходимость формирования системы внутреннего контроля в организациях различной организационно-правовой структуры // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2 (15). С. 209–213.

2. *Бабанова Ю.В.* Особенности управленческого инструментария в условиях инновационной экономики // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2. С. 118–123.

3. *Балашова Н.Н.* Роль бюджетирования в системе планирования и контроля деятельности предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1 (18). С. 166–170.

4. *Ваховский В.В., Мохтаев Б.Ю.* Кадровая стратегия организации в условиях

инновационно ориентированной экономики // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 2 (23). С. 50–53.

5. *Воронин А.Д., Королев А.В.* Стратегический менеджмент. М.: Высшая школа, 2014. 176 с.

6. *Горбунова Е.Г., Матушкин М.А.* Стратегическое управление конкурентоспособностью производства в турбулентной среде // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 2 (31). С. 42–46.

7. *Доника Д.Д.* Кросс-культурный подход в изучении лидерства // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2 (15). С. 238–246.

8. *Евсеева О.А.* Формирование стратегии развития промышленного предприятия малого и среднего бизнеса на основе повышения эффективности использования его совокупного потенциала // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2. С. 68–72.

9. *Иванус А.И.* Гармоничное управление инновационной экономикой в условиях неопределенности. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. 208 с.

10. *Исаева И.В.* Формирование стратегии инновационного развития вертикально интегрированной компании в условиях информатизации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4. С. 30–38.

11. *Квартальнов А.В., Чабанюк О.В.* Регрессионная модель планирования прогнозных показателей развития малых предприятий в России // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1. С. 118–130.

12. *Кудина О.В.* Формирование критериев эффективного управления в инновационно-инвестиционной сфере // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3. С. 102–105.

13. *Лобызенкова В.А.* Социальная ответственность компании в системе корпоративного менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского

института бизнеса. 2014. № 3 (28). С. 168–172.

14. *Маргарян А.А.* Особенности стратегического управления малыми предприятиями в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. Февраль № 1 (30). С. 56–59.

15. *Меньшенина А.О., Мерзликina Г.С.* Стратегический потенциал предпринимательской организации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 3. С. 105–109.

16. *Радионова Е.А.* Теория долгосрочной финансовой политики системы стратегического управления бизнес-единиц // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 2 (23). С. 199–202.

17. *Романцов А.Н.* Стратегический потенциал производственной организации: содержание и необходимость управления // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (27). С. 97–99.

18. *Слащев Е.В.* Оценка эффективно-

сти управления издержками в системе стратегического управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1. С. 26–30.

19. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Московский государственный строительный университет. М.: ЭБС АСВ, 2014. 60 с.

20. *Фадеева Е.А., Маргарян А.А.* Особенности стратегического управления малыми предприятиями в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 1 (30). С. 56–59.

21. *Чернов С.С., Устинова Е.П.* Опыт стратегического планирования на предприятиях электросетевого комплекса // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3 (20). С. 55–59.

22. *Чумакова Е.В.* Инструменты повышения эффективности системы корпоративного управления // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 2 (23). С. 220–226.