

Научная статья

УДК 334

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-2/078-087>

Формирование стратегического управленческого решения в промышленности (методологические аспекты)

Осипов Виктор Алексеевич

Осипов Алексей Викторович

Люй Гуанхай

Вичковский Никита Андреевич

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

Владивосток. Россия

***Аннотация.** В статье рассматривается структура стратегических решений как по горизонтали (во времени реализации), так и по иерархии в системе управления. Доказывается, что даже в простейшей иерархии организаций из двух уровней проявляются элементы стратегии. Неопределенность увеличивается по мере удлинения периода планирования стратегического решения, т. е. возникают возможности появления неизвестных на момент разработки стратегии параметров как внешней, так и внутренней среды организации. Неопределенность будущего увеличивается в условиях противоборства конкурирующих организаций. Лица, принимающие стратегические решения, должны больше усилий направлять на определения объективности знаний о будущем. Показывается, что в условиях неопределённости будущего состояния производственной системы в стратегическом решении возрастает роль качественного описания будущих целей и производственных ресурсов. Количественные показатели уточняются в процессе реализации стратегического решения. Выявлена иерархия и роль стратегических ресурсов в менеджменте предприятия.*

***Ключевые слова:** стратегическое решение, функции управления, иерархия решений в промышленной организации, стратегические решения в крупных и мелких организациях, новое качество целей, неопределенность информации, обеспечение объективности знаний о будущем, ресурсы и резервы в стратегическом управлении.*

***Для цитирования:** Осипов В.А., Осипов А.В., Люй Гуанхай, Вичковский Н.А. Формирование стратегического управленческого решения в промышленности (методологические аспекты) // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2022. Т. 14, № 2. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/>. <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-2/078-087>.*

Original article

Formation of a strategic management decision in industry (methodological aspects)

Viktor A. Osipov

Alexey V. Osipov

Lu Guanhai

Nikita A. Vichkovsky

Vladivostok State University of Economics and Service

Vladivostok. Russia

© Осипов В.А., 2022

© Осипов А.В., 2022

© Люй Гуанхай, 2022

© Вичковский Н.А., 2022

Abstract. *The structure of strategic decisions is considered both horizontally (in time of implementation) and along the hierarchy in the management system. It is proved that even in the simplest hierarchy of organizations from two levels, elements of strategy manifest themselves. Uncertainty increases as the planning period of a strategic decision lengthens, i.e. there are opportunities for the appearance of parameters unknown at the time of strategy development, both external and internal environment of the organization. The uncertainty of the future increases in the face of the confrontation of competing organizations. Strategic decision makers should make great efforts to determine the objectivity of knowledge about the future. It is shown that in the conditions of uncertainty of the future state of the production system, the role of a qualitative description of future goals and production resources in a strategic decision increases. Quantitative indicators are being refined in the process of implementing a strategic decision. The hierarchy and role of strategic resources in enterprise management are revealed.*

Keywords: *Strategic decision. Management functions. Hierarchy of decisions in an industrial organization. Strategic decisions in large and small organizations. A new quality of goals. Uncertainty of information. The objectivity of knowledge about the future. Resources and reserves in strategic management.*

For citation: *Osipov V.A., Osipov A.V., Lu Guanhai, Vichkovsky N.A. Formation of a strategic management decision in industry (methodological aspects) // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service. 2022. Vol. 14, № 2. P. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-1/078-087>.*

Введение

Стратегическое управление практически всегда находилось в центре внимания исследователей деятельности военачальников, флотоводцев, лиц, принимающих решение на высших уровнях государственной власти. В настоящее время проблемам формирования стратегических управленческих решений уделяется внимание и на уровне предприятий в рамках задач формирования систем управления. Обычно в экономической литературе все виды планирования подразделяются на 3 группы: стратегическое (на срок 2–5 лет), текущее (на срок до одного года), оперативное (на срок до одного года). При этом общепризнанного определения понятия и длительности стратегического решения и плана не существует [1, 2, 4, 7].

Известно, что в начальный период промышленного развития А. Файоль впервые сформулировал функции управления в виде пяти процессов: предвидение, планирование, организация, регулирование, контроль [6]. Он рассматривал организацию как иерархически управляемую систему, в которой должен быть сформирован организационно-экономический механизм управления посредством выделения общих и специальных функций управления. При этом он рассматривал разные уровни управления: от простейших предприятий до государственных, где им были расписаны функции управления («установки») по всем уровням иерархии: от рабочего до руководителя государства. Однако в современной экономике под стратегическим планированием за рубежом понимают различные толкования процессов предвидения и планирования, а остальным функциям управления в стратегическом управлении не уделяется внимания.

Основная часть

Стратегическое планирование согласно предлагаемой концепции принципиально отличается от долгосрочного; оно должно содержать качественные изменения в организации в зависимости от изменения внешней и внутренней среды с целью приспособления к ним. Не долгосрочность планов, а именно качественные изменения являются главным критериальным фактором отнесения планов к стратегическому планированию. Долгосрочные и стратегические планы

могут совпадать по времени, но по содержанию постановки целей они должны отличаться. Если за плановый период предполагается существенная (качественная) для организации перестройка, то такой план должен называться стратегическим, если не предполагается, то долгосрочным [5]. В зависимости от величины организации, условий реализации продукции качественные изменения в среде (потребности потребителей, поведение конкурентов и т.п.) происходят в разное время. Изменения в современной динамичной экономике учащаются, а глубина воздействия на конкретное предприятие затрагивает основные процессы. Для малого бизнеса почти все решения являются стратегическими, так как ему приходится постоянно и быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды. Кроме того, в системе планов предприятия может быть рассмотрена иерархическая составляющая. Разработка корпоративной стратегии – задача менеджмента высшего звена, но и на промежуточных уровнях производства также возможно появление стратегических проблем и соответствующих решений. Например, стратегия развития отдельного цеха или производства какого-либо продукта является тактическим вопросом с позиции системы управления всей организацией. Для рабочего места стратегический вопрос замены оборудования является тактическим с позиции цеха.

Процесс стратегического планирования является инструментом, облегчающим обоснование и принятие будущих тактических управленческих решений. Задача стратегического планирования (организационная) – обеспечить будущие нововведения и изменения в организации с учетом роста эффективности, а высшее руководство – информацией для принятия решений. Тем самым оно способствует снижению риска при принятии оперативных решений. Реальный процесс управления начинается со стратегического планирования, так как оно обеспечивает обоснование для всех последующих текущих управленческих решений. В основе процесса стратегического планирования организации должна лежать методология системного подхода в области повышения эффективности организации [5]. Отмечая многочисленные подходы к проблеме формирования системного мышления, попытаемся подойти к этой проблеме с позиций «фактора времени» и ограниченности ресурсов у лица, принимающего решение (ЛПР), в связи с управленческой деятельностью.

Время – важнейший ресурс для ЛПР, который не воспроизводится и не повторяется. Вследствие этого у ЛПР всегда (!) не хватает времени на «полное» понимание того, что происходит и что нужно делать «до конца». При этом изучение объекта управления в начале разработки стратегического решения направлено в прошлое, на изучение того, что было, и только потом – на изучение будущего. Изучение того, что было, создано до начала процесса изучения (наблюдения) действительности. При этом глубина (объективность) познания объекта управления определяется следующими факторами:

- 1) целью исследования ЛПР;
- 2) предыдущим опытом ЛПР, влияющим на выбор элементов изучаемой системы, охватывающих решаемую им проблему;

3) временем, которым располагает ЛПР для изучения объекта до принятия решения;

4) средствами, которыми располагает ЛПР для изучения объекта (от просто финансовых средств до технических средств изучения и моделирования процессов системы);

5) ограниченностью умственных способностей ЛПР, которые всегда являются ключевым фактором развития процесса познания.

Последний фактор не должен рассматриваться как обидный для лица, принимающего решение. Все мы, люди, ограничены в своих умственных способностях с позиции скорости восприятия информации, процессов принятия решений и передачи информации исполнителям. Поэтому стратегическое управление всегда содержит два элемента: во-первых, научное обоснование; во-вторых, талант принятия решений в условиях неполной информации. Искусство управления проявляется в стратегии ЛПР практически всегда, т.е. рассматриваются как творческий потенциал, так и возможность ЛПР к стратегическому мышлению и управлению организацией. При стратегическом анализе состояния предприятия следует выделять его главные экономические цели, которые оно реализует в вышестоящей системе. Важно знать, какой организация была в прошлом, что она представляет собой сейчас, и только тогда можно попытаться ответить на вопрос, что будет с ней в будущем. Фактическая глубина изучения любого объекта определяется сложностью охвата проблемы и затратами времени и средств, которые ЛПР в состоянии выделить на изучение объекта.

Системный анализ показывает, что ЛПР не в состоянии изучить протекаемые процессы в управляемой системе до конца. Впервые на это указал Ю.И. Черняк [8]. Поэтому принятие решений по любым вопросам всегда происходит в состоянии неопределенности. Чем дальше отстоит от текущего времени цель или результат планирования, тем сложнее объект планирования, тем больше на первый план выходит «непонятое», что вызывает качественные формулировки плана и уменьшение количественных целевых показателей. Системный анализ дает новые знания, которые обеспечивают понимание сущности объекта. Сущность объекта определяется той функцией, которую реализует объект и которую ЛПР может использовать в управленческом решении. В системе знаний об объекте всегда необходимо выделять главный элемент, который даёт понятие о достижении цели. Объективность познания будущего определяется тем, что ЛПР должно выделить важные элементы данной производственной системы, абстрагируясь от проявлений несущественных процессов. Кроме того, ЛПР должно видеть цель применения новых знаний для принятия решений. При этом глубина познания будущего определяется теми же факторами, о которых было сказано выше при рассмотрении системного анализа как метода познания [5]. Здесь возникает методологическая задача определения объективности изучения будущего. Необоснованный план означает его нереализуемость. Но в стратегическом плане системе управления необходима уверенность в том, что будущая «картина» состояния предприятия объективна. Однако «будущего» на момент составления плана

не существует. Известный философский принцип проверки истинности, что практика – критерий истинности любой теории, здесь не работает. Проверить реальность знаний о будущем на практике невозможно, поэтому усиливается абстрактная составляющая объективности знания о будущем.

При создании новой организации как искусственной системы независимо от того, как глубоко или подробно она моделируется, всегда появляется элемент или подсистема ее управления. Особенно это проявляется при создании производственной организации. Таким образом, структура организации может быть представлена в виде взаимодействия трех элементов: основного производства, управляющей подсистемы, вспомогательного производства. Основное производство – та часть системы, которая непосредственно достигает цели деятельности (управляемая подсистема). Управляющая подсистема моделирует процесс достижения цели, организует его и осуществляет контроль за его реализацией. Это достигается реализацией прямых (А) и обратных (Б) связей в системе управления (рис. 1).



Рис. 1. Обобщенная структура организации

Управляющая подсистема – это организационно выделенный элемент производственной системы, специализированный на выполнении функций управления. К основным функциям управления относятся планирование, организация и контроль. Остальные функции, предложенные в литературе, следует рассматривать как подфункции. Если при проведении системного анализа были известны только входы и выходы изучаемой системы, то возникает (и это главное в искусственной системе) процесс достижения цели и его упреждающее моделирование в системе управления. Здесь под процессом будем понимать любую целенаправленную деятельность, включая и промежуточную, результатом которой является реальный выход. Выход (продукция) – результат процесса, достижение цели деятельности данной производственной системой, точнее, продукция есть результат деятельности основного производства.

Каждую экономическую организацию следует рассматривать как иерархическую, т.е. она содержит как минимум два уровня иерархии. На высшем уровне решаются качественно отличающиеся друг от друга задачи, на нижнем – однотипные. Отличие стратегического планирования от нестратегического отличается не сроком плана, а качественным изменением структуры производства и, следовательно, самой фирмы. При этом следует считать, что стратегические планы нижнего уровня организации являются текущими планами для вышестоящей. Однако если нет качественного изменения в продукции и используемых факторах производства, то даже при долгосрочных планах это не стратегия. Например, в пищевой промышленности, которая имеет дело с инерционным процессом потребления населения (процесс потребления пищи, медленно меняющиеся вкусы населения), на каждом предприятии при разработке стратегии большую роль играет не столько производство «новых товаров», сколько снижение издержек на изготовление традиционных продуктов и получение прибыли. Возможно, конечно, что структура прибыли может измениться за счет интеграции производства и проникновения на данный рынок продуктов, имеющих успех на других (в том числе национальных) рынках. Главным средством этого процесса является опережающее развитие НИОКР на предприятии. Данный факт не означает, что само предприятие должно производить научные исследования. Это может выражаться в покупке франшизы, «ноу-хау», патентов на производство продуктов и другой информации о продуктах, технологии, об организации производства.

Относительная самостоятельность стратегического плана – оторванность от непосредственного производственного процесса – затрудняет понимание того, что поставленная цель является объективным отражением будущего. Дж.М. Кейнс отмечал: «...человеческие решения, поскольку они воздействуют на будущее – в личных, политических или экономических делах, – не могут полагаться на строгие, математически обоснованные предположения, поскольку отсутствует база для их обоснования» [3]. Особенность цели как продукта интеллектуальной деятельности человека, принимающего решение, заключается в том, что ее непосредственная проверка практикой наступает в конце управленческого решения. Понятно, что если результат производственного процесса совпадает с ранее сформулированной целью, то она была истинной. Но формулировка цели и знание, что она истинна, нужны до начала процесса производства, для того чтобы на основе этого действовать, поэтому определяющее значение приобретает логическая проверка обоснованности цели.

Роль логической проверки истинности стратегического плана заключается в поиске и проверке принимаемых за основу законов развития рассматриваемого производства и непротиворечивости рассуждений. Если законы объективны для развития, то при правильном рассуждении планируемые события будут подтверждены практикой. Если хотя бы одна важная исходная посылка не соответствует действительности, то при безусловно проведенном логическом рассу-

дении цель будет необъективна и по истечении определенного срока практикой не подтвердится. Этим определяется важность объективности первоначальной информации, заложенной в расчёты.

Далее стратегический план, если он основан на понятиях законах или тенденциях развития, всегда должен быть формулировкой качественной стороны планируемого процесса. На основе качественного описания будущего в меру познаний конкретных условий можно описать и несущественные (количественные) стороны процесса. Чем больший срок охватывает стратегическое планирование, тем меньше «мера исторического познания», тем большую ценность приобретает логическое познание, качественная постановка цели. С увеличением срока планирования уменьшается полнота познания будущего, увеличивается степень абстракции и, значит, уменьшается степень детализации. Отсюда следует важный методологический вывод: в управленческом решении точность поставленных целей не должна быть выше уровня порога психологического восприятия данных для ЛППР.

В рамках каждой производственной системы управляющая подсистема воздействует на производственные подсистемы по вертикали, а не по горизонтали, как это происходит у субъектов хозяйствования, находящихся на одном иерархическом уровне, где цель деятельности данной системы, потребность в продукции задаются системой-потребителем. Вертикальные связи воздействия определяют цели и задачи производственных подсистем, а также подсистем управления исходя из формальной («идеальной»), информационной модели изготовления продукции (достижения конечного результата) данной производственной системы. Любая производственная система всегда является частью более общей системы, и её можно выделить в качестве промежуточного производства. При этом могут быть самые разные сочетания предприятий по организации производства (специализация, кооперирование, комбинирование, интеграция), по размерам, по формам собственности и т.д. Преобладание последовательных процессов в изготовлении продукции формирует различные виды вертикальных производственных комплексов. Преобладание параллельных процессов – организационное условие фронтальной организации и образования конкуренции предприятий. Минимум стоимости продукта у потребителя, включая затраты на его потребление, характеризует максимум конкурентоспособности продукта и, следовательно, эффективность того предприятия, которое это обеспечивает.

Для организации стратегического управления на каждом предприятии предлагается выделять три уровня структуры управления. На каждом из них следует выделять диапазон охвата целей и ресурсов. Высший уровень решает стратегические вопросы конкурентоспособности организации. Tактический уровень решает вопросы организации на более близком расстоянии. Оперативный уровень осуществляет текущую деятельность предприятия (рис. 2).

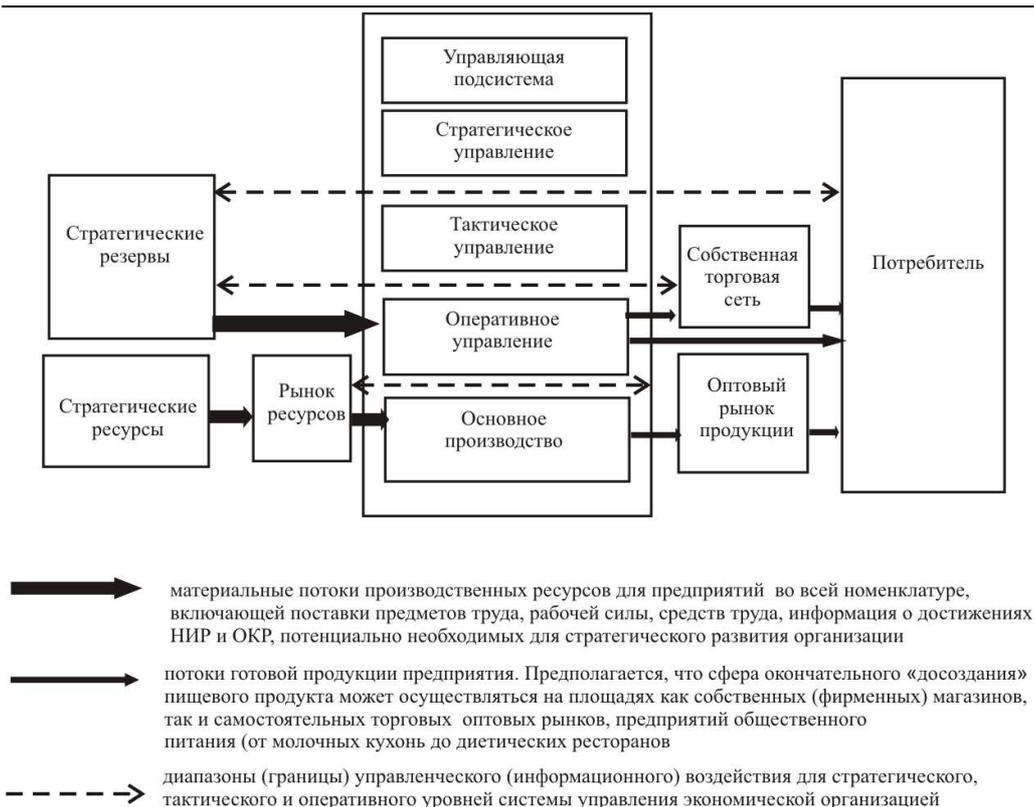


Рис. 2. Уровни иерархии сферы воздействия управления предприятием в зависимости от стратегических интересов

На предприятии можно выделить три типа используемых ресурсов в зависимости от иерархии контроля. На низшем уровне это текущий и страховые запасы ресурсов, которые необходимы для обеспечения текущей деятельности. Текущий запас определяется в зависимости от заключенных предприятием договоров на производство продукции. Страховой запас делается на случай отклонения поставок сырья во времени. Возможно, что его следует рассматривать как стратегический на низшем уровне системы управления предприятием. Он необходим в случае ненадежности поставок сырья и других ресурсов и отсутствия объективной информации о них.

К стратегическим резервам можно отнести те, которые необходимы для продолжения начатого дела без качественного изменения цели и задач, и те, которые будут использоваться в случае непредвиденных обстоятельств качественного изменения окружающей среды, ошибок в количественном измерении продукции в плане и других производственных целей. Строго говоря, к чисто стратегическим ресурсам можно отнести ресурсы, необходимые для качественного изменения как продукции, так и производства. Первые – это ресурсы для продолжения дела в условиях невозможности их оперативного воспроизводства во

внешней среде организации (требуется их предварительное накопление). Вторые – это чисто стратегические ресурсы для организации в целом.

Заключение

Отнесение управленческого решения к стратегическому относится не к началу управленческого цикла, а к его организации. В стратегическом управлении диапазон планирования (влияния) распространяется от стратегических целей, определяемых перспективными потребностями предприятия, до непосредственно интересов стратегического потребителя (прямых поставок). Главная причина возникновения стратегического управления – это отсутствие надежной информации о будущем и возможностей колебания непредсказуемых рыночных тенденций. В стратегическом управлении важнейшими функциями управления являются формирование и управление стратегических резервов как одного из направлений системы управления предприятия. Стратегические резервы формируются заранее и используются в критическом случае, особенно при решении задач, возникающих неожиданно на высшем уровне организации.

Список источников

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография. Москва: Инфра-М, 2019. 350 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег: пер. с англ. Москва: Прогресс, 1978. С. 227, 228.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 336 с.
5. Соболев М.В. Оценка потенциальных рисков в стратегическом планировании предпринимательской деятельности в малых предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Владивосток, 2009.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. на рус. язык Б.В. Бабина-Кореня. Москва, 1923 // Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Москва: РГГУ, 2017. 448 с.
8. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. Ленинград: Экономика, 1975.

References

1. Agafonov V. A. Strategic management. Models and procedures: monograph. Moscow: Infra-M; 2019. 350 p. (In Russ.).
2. Ansoff I. Strategic management. Moscow: Economics; 198: 519 p. (In Russ.).
3. Keynes J.M. General theory of employment, interest and money: trans. from English. Moscow: Progress Publishing House; 1978. P. 227, 228. (In Russ.).
4. Mintsberg G., Alstrand B., Lampel J. Strategy schools / trans. from English. edited by Yu.N. Kapturevsky. St. Petersburg: Peter; 2011. 336 p. (In Russ.).
5. Sobolev M. V. Assessment of potential risks in strategic planning of entrepreneurial activity in small enterprises: autoref. dis. ... candidate of Economic Sciences. Vladivostok, 2009. (In Russ.).

6. Fayol A. General and industrial management / trans. into Russian B.V. Babina-Korenya. Moscow, 1923. *Center for Humanitarian Technologies*. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>. (In Russ.).
7. Fatkhutdinov R. A. Strategic management. Moscow: RSUH; 2017. 448 p. (In Russ.).
8. Chernyak Yu. I. System analysis in economic management. Leningrad: Economics; 1975. (In Russ.).

Информация об авторах:

Осипов Виктор Алексеевич, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления ВГУЭС. E-mail: professorosipov17@mail.ru.

Осипов Алексей Викторович, канд. экон. наук, д-р философии (PhD) по экономике, преподаватель кафедры туризма и экологии ВГУЭС. E-mail: osipov_av2010@mail.ru.

Люй Гуанхай, аспирант кафедры экономики и управления ВГУЭС, г. Владивосток. E-mail: 215111712@qq.com

Вичковский Никита Андреевич, аспирант кафедры экономики и управления ВГУЭС, г. Владивосток. E-mail: nvichkovskiy@gmail.com.

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-2/078-087>

Дата поступления:
23.02.2022

Одобрена после рецензирования:
18.05.2022

Принята к публикации:
20.05.2022