

СТРАТЕГИЯ ВЫБОРА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article the theoretical analysis is presented. The generalized approaches and principles of development of the conceptual model of the choice strategies are given.

В теории стратегического управления приоритет по значимости процедур в процессе принятия решения отдан выбору направления развития предприятия в условиях неопределенности. При этом разработаны различные стратегии относительно того, как сделать выбор оптимальным. Однако большинство предлагаемых "традиционных" концепций стратегии выбора не в состоянии учесть конкретных ситуаций, в которых оказывается предприятие. Данное положение предопределяет необходимость теоретического осмысления существующих концепций и разработки новых подходов к формированию стратегии выбора развития предприятия.

В основе "традиционных" концепций стратегии выбора [1 – 3] находится рациональный подход, использование которого целесообразно при соблюдении достаточно жестких условий – стабильности внешней среды, существования алгоритма, в котором заложены соответствующие данные и алгоритм для вычисления оптимального варианта решения. Современные концепции стратегии выбора [4 – 7] ограничивают процесс принятия решений умением менеджеров работать в условиях неопределенности. По причине большого разнообразия подходов к изучению принятия решений возникает необходимость ограничить предмет исследования путем введения концептуальных рамок.

Целью данной публикации является теоретический анализ и обобщение подходов и принципов для разработки концептуальной модели стратегии выбора.

М. Портер рассматривал [1, с. 45] стратегию "как действия по возведению преград для конкурентных сил или определению позиции в отрасли, где компания будет наименее уязвима для этих сил". Для правильного выбора он рекомендовал изучить цепочку создания фирмой потребительских ценностей, определенное звено которой следует сделать ключевым, то есть создающим конкурентные преимущества.

Придерживаясь логики равновесия и статичности, М. Портер стремился разложить стратегии фирмы "по полочкам", однако конкуренция на рынке неуклонно росла. Критики отмечали, что ряд успешных фирм, в том числе японских, наряду с минимизацией издержек осуществляли дифференциацию и как основные недостатки традиционной модели Портера выделяли [4 – 7]:

статичность подхода к структуризации внешней среды, поэтому руководители фирмы могли делать достаточно точные прогнозы относительно поведения участников конкурентной борьбы и выбирать соответствующую стратегию;

определенность выбора источника дополнительной стоимости фирмы — либо структурные преимущества отрасли, либо ключевое звено в цепочке ценностей, создающей конкурентные преимущества;

необходимость фокусирования усилий менеджеров только на одной из стратегий фирмы.

Развивая концепцию стратегического управления М. Портера, швейцарский доктор политологии Т. Йеннер утверждал:

"В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки" [2]. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки.

В 1995 году М. Треси и Ф. Вирсема [3, с. 51] выступили с концепцией, напоминающей традиционную модель Портера. Они советовали каждой компании тщательно изучить, чем она наиболее привлекательна для потребителя, и превратить собственную уникальную ценность в долгосрочную стратегию. Определение и укрепление сильных сторон для фирмы заключалось в непрерывном улучшении либо производственных процессов, либо продукции, либо в приемах обслуживания клиентов. При этом выбор должен был быть максимально продуманным. Однако, увеличивающаяся динамика рынка, не только не оправдывала жесткой специализации фирмы на какой-то одной стратегии, но и значительно затрудняла процесс ее безошибочного выбора.

Таким образом, для традиционных стратегических концепций слабым местом оказалась их статичность. Исследователи все более критиковали их из-за малой пригодности в условиях внешнего окружения, характеризуемого "динамичной гиперконкуренцией" [4 – 7].

Современные концепции стратегий выбора предприятий связывают процесс принятия решений с поиском в условиях неопределенности. К. Койн и С. Субраманьям [4, с. 91], изучившие более 25 различных стратегических концепций, определили стратегию как "набор решений, который включает выбор стратегической позиции, определение источника или источников получения преимуществ перед конкурентами, разработку бизнес-концепции и создание систем приращения стоимости, приспособленных к целям компании". Помимо необходимости принятия четырех стратегических решений, управляющие должны учиться распознавать динамику, свойственную каждой ситуации и эффективно управлять "строительными блоками" стратегии на протяжении определенных отрезков времени. Для этого может потребоваться составление рассчитанных на разные ситуации планов практических действий, в соответствии с которыми правильность стратегии подтверждалась бы достижением конкретных целей. В равной степени может потребоваться признание необходимости менять стратегию по мере изменения условий в отрасли.

Отказавшись от традиционного стратегического планирования, Г. Хэмел и К. К. Прахалад [6] ввели термин "стратегические намерения" и "стратегическая архитектура", означавшие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания. Чтобы "застолбить" место в будущем, важно, по их мнению, не ограничивать стратегические цели имеющимися ресурсами, а напротив, "отодвигать" цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения фирмы движутся к цели согласовано, ресурсы нужно наращивать "на марше". Для разработки и реализации стратегии развития предприятия постоянно действующим фактором должна стать инновационность. В инновационном портфеле должны находиться свежие идеи, результат их экспериментальной проверки (негодные идеи отбрасываются), венчурные проекты. На стадии венчурного проектирования идет поиск партнеров для получения инвестиций, приобретения недостающих умений и активов, ускоренного проникновения на рынки. При поэтапном проведении инноваций портфель должен "худеть", а сама корпоративная стратегия приобретать устойчивую форму.

Выбор и анализ являются ключевыми составляющими разработки стратегии развития. В основе стратегии выбора лежит дуализм, существующий между запрограммированными

Сравнение рациональной и иррациональной моделей принятия решений

Признаки	Рациональный подход	Иррациональный подход
Условия	Низкая степень неопределенности	Высокая степень неопределенности
Процесс	Определенная последовательность процедур: поиск возможных вариантов решения, разработка алгоритмов решения, выбор	Итерационный процесс: решение складывается на стадии и является пошаговым
Ожидаемый результат	Оптимальный выбор	Целесообразный выбор
Методы	Расчетные: вычисление оптимального варианта решения	Эвристика, метод "удовлетворительных вариантов"
Способ решения	Независимость каждого решения	Выбор последовательности действий из потока непрерывной цепочки решений
Стратегия выбора	Расчет по разработанным методикам	Вдохновение
Учет интересов участников	Совместное согласованное решение	Переговоры, принятие решения как политический процесс

При этом следует отметить, что вопрос о степени рациональности поведения предприятия при осуществлении выбора существенно зависит от системного представления объекта: рациональное поведение в рамках одной системы факторов может оказаться рациональным в рамках другой, более широкой.

Учет признаков составляющих процесса выбора позволит осуществлять и реализовывать для каждого предприятия адекватную сложившимся обстоятельствам стратегию выбора.

Литература: 1. Портер Майкл Э. Конкуренция: Учебн. пособие. Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – 495 с. 2. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №2. – С. 83 – 84. 3. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерства // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – С. 50 – 55; 4. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн, С. Субрамания // Экономические стратегии. – Т. 3 – 2001. – №4. – С. 83 – 91. 5. Гошал Сумантра. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения: Пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с. 6. Хэмел Г. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил – СПб.: Питер, 2005. – 384 с. 7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ.; [Под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 8. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – №10. – С. 47 – 69.

Стаття надійшла до редакції
31.08.2006 р.

ми шаблонными решениями, при принятии которых используется запланированная стратегия, и незапрограммированными, нестандартными решениями, при принятии которых используется итерационный процесс. Концепция рациональности предполагает осознанность и осмысленность принимаемых на предприятии решений, а также возможность логического априорного объяснения процесса или результата принятия решений. Триада "осознание – осмысление – объяснение" является необходимым атрибутом полной рациональности. Иррациональность не предполагает ни следования определенным целям предприятия, ни ограничения какими-либо средствами при реализации этих целей.

Понятия "рациональность" и "иррациональность" связаны с природой субъекта управления и того, каким образом он делает выбор. Классическая экономическая теория предполагает, что если человек, принимающий решение, обладает всей необходимой информацией и является рациональным, то он без труда выберет наилучшее решение. О. Фавро для классификации теорий с точки зрения рациональности пользуется шкалой рациональности от сущностной (максимальная) до процедурной (минимальная степень). Двигаясь по оси рациональности от максимального к минимальному значению, можно отметить неоклассические теории, основанные на принципах строгой рациональности, теории принятия решений Г. Саймона, Р. Сайерта и Дж. Марча, Х. Лейбенштейна, последовательно ослабляющие предпосылки рациональности и подводящие вплотную к понятию органической иррациональности как "имманентно присущей практически каждому индивиду устойчивой системной дисфункции при принятии решений" [8]. Г. Минцберг в качестве доминирующих факторов поведения предприятия называет такие иррациональные мотивы, как импульсивность, интуиция, "озарение" предпринимателя.

Запрограммированные решения представляют рутинные, многократно повторяющиеся решения, имеющие четко определенные исходы и способы их реализации. Незапрограммированные решения являются нешаблонными, эксклюзивными, которые сложно или невозможно структурировать. Модель ограниченной рациональности подходит для незапрограммированных решений, в то же время рассчитанная рациональная модель подходит для запрограммированных решений. Рассчитанная рациональность запрограммированных решений ведет к использованию процедур, направленных на широкий поиск, позволяющий исследовать все возможные варианты решений, и после применения соответствующих алгоритмов сделать оптимальный выбор. Ограниченная рациональность незапрограммированных решений ведет к поискам в условиях неопределенности, при этом ощущается потребность в альтернативах, продиктованных состоянием кризиса, или в наличии готовых решений, а также к использованию метода "удовлетворительного, то есть приемлемого варианта". Осуществление решения распадается на стадии и является пошаговым.

Принятие решений включает виды деятельности, которые направлены на преодоление разных видов неопределенности, касающиеся времени, формулировки проблемы, разработки решений, выбора, воздействия и осуществления решений. А. А. Томпсон (мл.) и А. Дж. Стрикленд [7] по причине разногласий между менеджерами при принятии решений или организационных групп, принимающих участие в решении, выделили два вида неопределенности: в выборе конечных результатов или относительно способов достижения результатов. Совокупность этих двух факторов дает четыре стратегии принятия решений: расчет, совместное решение, переговоры и вдохновение.

Сравнение рациональной и иррациональной моделей принятия решений позволяет сформировать концептуальные рамки для разработки модели стратегического выбора развития предприятия (таблица).