

УДК 338.22.021.4

© **Юрий Николаевич Лапыгин**,
доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского
филиала РАНХиГС

Lapygin Yu.N.,
doctor of economics, professor,
professor of the management
department of the Vladimir branch of
the RANEPA

© **Денис Юрьевич Лапыгин**,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Lapygin D. Y.,
Candidate of Economics, Associate
Professor, Department of Management,
Vladimir Branch, RANEPA

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Situational approach to strategic decision-making

Аннотация. Актуальные задачи принятия стратегически значимых решений в условиях неопределенности, вызванной кризисными явлениями, определяются тем, что в этом случае необходимо исходить из тех обстоятельств, в которых находится организация, и одновременно сформулировать стратегически верные решения, чтобы получить конкурентные преимущества в перспективе. Настоящая работа посвящена рассмотрению возможности комбинации различных подходов к управлению организациями в условиях пандемии и санкций недружественных России государств.

Annotation. The actual tasks of making strategically significant decisions in the face of uncertainty caused by crisis phenomena are determined by the fact that in this case it is necessary to proceed from the circumstances in which the organization is located and at the same time formulate strategically correct decisions in order to gain competitive advantages in the future. This work is devoted to considering the possibility of combining different approaches to managing organizations in the context of a pandemic and sanctions of states unfriendly to Russia.

Ключевые слова: анализ, подходы к управлению, стратегия, обстоятельства, принятие решений.

Keywords: analysis, approaches to management, strategy, circumstances, decision making.

Понимание стратегических перспектив развития само по себе дает конкурентное преимущество организациям [6], однако процесс разработки такого документа, как «стратегия», требует не только материальных, людских, финансовых, информационных расходов, но и временных ресурсов. Поэтому после завершения работы по формированию стратегии наступает этап ее реализации, который сопровождается мониторингом, по результатам которого

происходит корректировка разработанной стратегии по причине существенных изменений внешней и внутренней среды организации.

Однако турбулентные изменения внешней среды воспринимаются работниками организации как кризис, обнуляющий разработанные ранее стратегически значимые решения и ориентирующий на переход от стратегического подхода к ситуационному. В таких ситуациях, как пишут практики, выгоднее «двигаться на ощупь» [8], нежели ориентироваться на отдаленные и амбициозные цели.

В обычных условиях корректировка стратегии связана с изменением экономических, отраслевых, социальных либо иных тенденций или, как пишут исследователи, обусловлена сменой технологических укладов [11]. Мониторинг позволяет своевременно увидеть расхождение между ожидаемыми результатами и фактическими, что позволяет выйти на причину расхождений и выработать стратегически значимые решения в рамках ранее принятой стратегии развития. Но в условиях мировой эпидемии или в условиях экономических и административных санкций по отношению к нашей стране речь чаще идет не о стратегии, а об адаптации к текущим переменам и поиске новых возможностей для развития в совокупности новых угроз.

И если кризис рассматривать как катализатор изменений на базе переосмысления деятельности организации [1, 9] в условиях новой реальности, то надо согласиться с авторами, считающими, что в данном случае необходимо определиться с наиболее значимыми факторами [7] внешней и внутренней среды, оценить их воздействие на организацию [10] и выработать ситуационные решения, обеспечивающие перспективу развития как минимум на уровне проектов и мероприятий.

В идеале необходимо сбалансировать текущие проекты и программы с мероприятиями корректирующего толка, отражающими текущие действия организации, например по загрузке временно простаивающих мощностей в связи с изменениями приоритетов.

Рассматривая различные ценностные ориентации персонала организаций, представленных в таблице 1, следует отметить, что на практике используется не один или два подхода к управлению, а комбинация подходов, что в большей степени относится к комплексному подходу. Но в особых условиях неопределенности, когда обстоятельства вынуждают обращаться к ситуационному подходу, тогда кризис требует креативных решений и новых комбинаций традиционных подходов.

Исследователи часто предлагают тривиальные варианты решений: оптимизировать расходы и найти новые источники доходов [2], переосмыслить ключевые показатели эффективности [4], проявить гибкость и адаптацию к переменам в целом [3].

Таблица 1

Ориентация подходов в управлении организациями

№ п/п	Наименование подхода	Основное содержание
1.	процессный	обеспечить эффективность бизнес-процессов

2.	функциональный	строго следовать заданным в организации функциям
3.	проектный	в заданный срок получить нужный результат
4.	системный	реализовать синергический эффект
5.	комплексный	учесть разные аспекты в управленческой деятельности
6.	стратегический	стремиться к идеальному состоянию организации
7.	кластерный	повысить конкурентоспособность организации
8.	ситуационный	выбрать метод управления сообразно обстоятельствам

В качестве методов принятия решений в данном случае можно предложить ориентацию на ситуационный подход, в рамках которого выполнить анализ внутренней среды (процессный и функциональный подходы), а также анализ факторов внешней среды (системный подход), по результатам которого определить краткосрочные, но стратегически значимые цели (стратегический подход), в рамках которых построить соответствующие проекты (проектный подход) и там, где это целесообразно, войти в отраслевые и межрегиональные сети (кластерный подход).

Традиционную схему определения стратегически значимых решений [5] в этом случае можно сократить до одного этапа, отдавая приоритет ситуативности принимаемых решений по следующей процедуре:

определить основные внешние факторы и силы: поставщики, потребители, конкуренты, товары-заменители, вероятность появления новых конкурентов;

выполнить традиционный SWOT-анализ, выделить ключевые факторы успеха и ключевые компетенции;

провести ранжирование результатов анализа;

построить морфологические матрицы решений;

сформировать структуры стратегически значимых действий и согласовать направления развития;

определить наиболее значимые проекты и мероприятия, а также ресурсы по реализации проектов;

выделить этапы реализации проектов и определить источники финансирования таких проектов;

построить таблицы «Решения – Цели», на базе содержания которых сформировать деревья целей, а из ключевых слов целей первого уровня иерархии сформулировать краткосрочную стратегию целевого развития;

построить матрицы «Решения – Ожидаемые результаты», на базе которых составить описание сценария ожидаемых перемен в организации;

в завершение построить матрицы «Ожидаемые результаты – Показатели», определить показатели реализации разработанных проектов краткосрочной стратегии.

Таким образом, комбинация различных подходов (реализация комплексного подхода) позволит выйти на стратегически значимые решения, позволяющие гибко отреагировать на турбулентные изменения внешней и внутренней среды организации.

Список литературы

1. Воловик М. Е. Особенности реализации стратегии развития на предприятии в условиях кризиса (на примере туристической компании) // Наукосфера. – 2020. – № 12-2. – С. 268-274.
2. Волосов Е. Н. Российские авиакомпании в условиях пандемии и экономического кризиса: стратегии выживания // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2020. – № 4 (42). – С. 36-43.
3. Джум Т. А., Корнева О. А., Дунец Е. Г. Стратегия выживания на рынке услуг питания с учетом уроков кризиса 2020 года // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 1 (45). – С. 42-44.
4. Зарубина Ю. В. Ключевые показатели эффективности и стратегия управления организацией в условиях современного кризиса // Вестник Ангарского государственного технического университета. – 2020. – № 14. – С. 227-230.
5. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Тулинова Д. В. Стратегические приоритеты развития региона: монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. – 200 с.
6. Мясникович М., Глазьев С. Методологические подходы к разработке стратегии развития ЕАЭС в условиях мирового кризиса // Наука и инновации. – 2020. – № 7 (209). – С. 4-15.
7. Оборин М. С. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятий сферы услуг в условиях кризиса // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 5 (97). – С. 96-107.
8. Платов В. Я. Современные управленческие технологии. – М. : Дело, 2006. – 384 с.
9. Попова Е. В. Стратегия изменений бизнеса в условиях кризиса // Modern Science. – 2021. – № 4-1. – С. 146-149.
10. Путятин Л. М., Арсеньева Н. В. Методические аспекты разработки стратегии машиностроительных предприятий при выходе из кризиса // Вестник университета. – 2021. – № 3. – С. 59-65.
11. Тебекин А. В., Митропольская-Родионова Н. В., Хорева А. В. Комплексный анализ перспектив применения положений школы предпринимательства Й. Шумпетера при разработке стратегий преодоления глобального экономического кризиса 2020-х годов // Транспортное дело России. – 2021. – № 5. – С. 3-10.