

УДК 65.014.12

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-54-63

## ПОДХОДЫ К ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

**Мирошниченко Е.Б.**

*Новосибирский государственный университет экономики и управления  
630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, д. 56, Российская Федерация*

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы, используемые в различных моделях менеджмента для интеграции стратегического и тактического управления, выделены ограничения, действующие для этих подходов, обосновано применение контроллинга как наиболее адекватной российским особенностям ведения бизнеса системы управления, обеспечивающей устойчивую взаимосвязь не только стратегических и тактических целей, но и механизмов их достижения.

**Ключевые слова:** система стратегического управления, система тактического управления, контроллинг, управление знаниями, хошин-планирование.

## APPROACHES TO STRATEGIC AND TACTICAL CONTROL INTEGRATION AND PROSPECTS FOR THEIR USE IN NATIONWIDE MANAGEMENT

**Ye. Miroshnichenko**

*Novosibirsk State University of Economics and Management  
56, Kamenskaya st., Novosibirsk, 630099, Russian Federation*

**Abstract.** The article examines the approaches used in different models of management to integrate strategic and tactical management, highlights the limitations of these approaches and justifies the usage of controlling as the most adequate for the Russian business control system, providing not only stable relationship of strategic and tactical goals, but also the mechanisms for achieving them.

**Keywords:** strategic management, tactical management, controlling, knowledge management, hoshin-planning.

В современных экономических реалиях практически во всех российских организациях присутствуют элементы стратегического планирования или внедряется система стратегического менеджмента. В крупных компаниях созданы департаменты стратегического прогнозирования и планирования, руководители и финансовые директора реализуют эти функции на средних и даже малых предприятиях. При этом 60–70% менеджеров среднего и высшего звена отмечают, что стратегия в их организациях либо вообще не работает, либо слабо связана с реальным положением дел [3]. Особенно ярко это проявляется в условиях действия антироссийских

© Мирошниченко Е.Б., 2017.

санкций, неблагоприятной экономической ситуации, когда в организациях основное внимание уделяется тактическим задачам, сокращению издержек для сохранения необходимого уровня прибыльности, а разработанная стратегия существует «сама по себе» или даже в виде формального стратегического плана или программы.

Такая ситуация обусловлена тем, что тактическое управление направлено на бесперебойную реализацию действующего производственного процесса, его оптимизацию в режиме реального времени, контроль эффективности выполнения сотрудниками должностных обязанностей, тогда как стратегическое планирование сфокусировано на конкурентном ландшафте, будущих изменениях во внешней и внутренней среде, актуальность которых в текущий момент времени не явна. Поэтому достижение тактических целей не означает их безусловное соответствие стратегии организации, и наоборот, траектория реализации стратегических целей в виде выполнения различных программ

и проектов, в которых заинтересован прежде всего топ-менеджмент, на практике может вступать в противоречие с действующими бизнес-процессами и операционными задачами. Таким образом, объективно возникает разрыв между системами стратегического и тактического управления, и традиционная функциональная модель управления не позволяет решить проблему гармонизации и интеграции двух относительно обособленных систем управления.

В результате анализа зарубежного опыта и мировых практик выявлено, что для интеграции стратегического и тактического планирования используются:

- хошин-планирование (hoshin) (в японской модели менеджмента);
- система управления знаниями (в американской модели менеджмента);
- система контроллинга (в германской модели менеджмента).

Несмотря на их общую целевую направленность, указанные системы реализуются на разных принципах с помощью различных механизмов, что иллюстрируют данные таблицы 1.

Таблица 1

### Сравнительный анализ подходов к интеграции систем стратегического и тактического менеджмента

Характеристика	Германская модель	Японская модель	Американская модель
Концептуальный подход к интеграции систем стратегического и тактического управления	Контроллинг	Хошин-планирование	Система управления знаниями
Степень формализации системы управления	Формализована в виде службы контроллинга (введением в организационную структуру должности контроллера).	Не формализована в явном виде, реализуется в рамках действующей организационной структуры за счёт расширения функций персонала.	Формализована в виде службы (департамента) по управлению знаниями (введением организационную структуру должности менеджера знаний).

## Продолжение таблицы 1

Характеристика	Германская модель	Японская модель	Американская модель
Базовый принцип	Ориентация на достижение стоящих перед компанией целей с персонализированной ответственностью за результаты. Способность при принятии решения выходить за пределы одной функции. Самоконтролинг вместо контроля.	Способность компании определить, какие текущие проблемы могут иметь последствия для всей компании в целом и влиять на стратегические цели. Личное стремление к крупным успехам организации в целом. Самодисциплина как инструмент контроля.	Трансформация информации в знания и интеллектуальный капитал. Извлечение прибыли из объема знаний, находящихся в распоряжении. Перераспределение ресурсов на основе знаний.
Механизм согласования стратегических и оперативных планов	Контроллер как эксперт. Тьюторная поддержка подразделений службой контроллинга на всех этапах планирования для выбора оптимального сценария, взаимосвязка оперативных и стратегических планов. Непрерывный мониторинг контроллером исполнения тактических планов с целью определения их влияния на стратегию и необходимости её корректировки.	Формирование стратегии как сверху вниз, так и снизу вверх, детализация стратегии до оперативных планов на различных уровнях управления с целью максимального вовлечения сотрудников в процесс планирования. Осуществление сотрудниками текущей деятельности в соответствии со стратегическими целями компании.	Использование знаний в краткосрочной и долгосрочной перспективе с целью создания единого информационно-знаниевого пространства. Использование навигационной системы (каталоги, справочники, карты) для многократного использования актуальных знаний всеми подсистемами организации. Применение сценарных методов для выбора оптимальной реакции в критических ситуациях.
Особенности оценочной подсистемы	Общэкономические показатели дополняются специфическими, позволяющими своевременно выявлять возникающие организационные патологии (например, скорость принятия кросс-функциональных решений). Использование системы сбалансированных показателей.	Широкое использование статистических данных, сравнение плановых и фактических результатов. Постоянный контроль реализации планов с целью недопущения разрыва между тактической деятельностью и стратегией организации.	Использование различных систем оценки (например, опросы сотрудников и др.) эффективности и результативности процессов создания, накопления, распространения, использования и выбытия знаний.

## Продолжение таблицы 1

Характеристика	Германская модель	Японская модель	Американская модель
Формы управленческого контроля	<p>Формализованная система контроля: управленческий контроль осуществляется службой контроллинга.</p> <p>Неформализованная система контроля осуществляется через развитие самоконтроллинга.</p>	<p>Формализованная система контроля: гибкий управленческий контроль выполнения поставленных задач осуществляется путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в производственном процессе (модель «проверка-помощь»).</p> <p>Неформализованная система контроля: самодисциплина сотрудников (управление своим временем, качеством своей работы, соблюдения требований и т. д.).</p>	<p>Формализованная система контроля: контроль использования процедур принятия решений, внедрение новых ролей и обязанностей.</p> <p>Неформализованная система контроля: создание условий и предпосылок для развития индивидуальной ответственности.</p>
Корректирующая подсистема	<p>Итеративность цикла контроллинга – выполнение работы параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой последующих этапов.</p> <p>Выявление точек воздействия с целью минимизации негативного влияния среды. Рефлексия как способ реакции на нестандартную ситуацию.</p>	<p>Использование спирали непрерывного улучшения – цикла Деминга PDCA, разработка топ-менеджментом мероприятий по улучшению по окончании каждого цикла, использование негативного опыта предыдущих циклов для улучшения ситуации в следующем.</p> <p>Стандартизация лучших практик, обязательных к исполнению всеми бизнес-единицами.</p>	<p>Оценка проблемы в общем контексте её возникновения, использование методов моделирования и деловых игр для лучшего анализа ситуации и выбора оптимального пути решения. Регулярный анализ и отказ от нестратегических ресурсов, поддерживаемых стратегическими знаниями. Лучшая практика не как стандарт, а как возможная основа для принятия управленческого решения.</p>

## Окончание таблицы 1

Характеристика	Германская модель	Японская модель	Американская модель
Механизмы принятия решений	Соответственность контроллера при принятии управленческих решений позволяет принимать такие оперативные управленческие решения, которые обеспечивают получение синергетического эффекта по отношению к стратегическим планам вследствие наличия информации о всех процессах организации. Создание банка управленческих решений с целью применения их в повторяющихся ситуациях.	Коллегиальный способ принятия решений. Работа кайдзен команды в течение кайдзен сессии с целью решения конкретной бизнес-задачи.	Индивидуальный способ принятия решения на основе доступности организационных знаниевых систем. Наличие экспедиторов решений – лиц, обеспечивающих ускорение принятия решений. Использование карт передовых разработок как путь к решению проблемы.
Особенности управления человеческими ресурсами	Использование системы сбалансированных показателей как инструмент выстраивания дерева целей всех бизнес-единиц и отдельных сотрудников в соответствии со стратегией организации. Ориентация управления на личность, развитие самоконтроллинга через различные мотивационные программы.	Ориентация управления на группу, гибкая структура управления, групповая система мотивации. Гласность, создание обстановки доверительности, присутствие топ-менеджмента на производстве. Концепция непрерывного обучения – ротация кадров с целью расширения их профессиональной компетенции в совокупности с системой саморазвития (кайдзен).	Ориентация управления на индивида, формализованная структура управления, индивидуальная система мотивации, лишение благ сотрудников, которые отказываются от обмена знаниями. Единство официальных и неофициальных ценностей. Обучение сотрудников через активное кросс-функциональное взаимодействие, использование творческого решения проблем – организация нерегламентированных совещаний.

Актуальной становится задача определения, какая из систем в наибольшей степени адекватна российской практике управления и может относительно быстро быть использована

менеджментом отечественных организаций.

В японской модели хошин-планирования интеграция систем стратегического и тактического управления

осуществляется за счёт их взаимопроникновения прежде всего на уровне индивида, когда один и тот же сотрудник, являясь членом различных групп и, соответственно, подсистем управления, самостоятельно соотносит тактические задачи со стратегическими и согласовывает свои интересы с интересами организации как в тактике, так и в стратегии [1]. Коллегиальное принятие решений во всех сферах деятельности организации, активное участие рядовых сотрудников в оперативной деятельности и стратегическом планировании обусловлены стремлением организации к развитию у персонала широкой профессиональной компетенции, которая достигается посредством непрерывного обучения, ротации кадров и подкрепляется системой пожизненного найма [5]. Система хошин-планирования базируется на исторических традициях и национальном менталитете. Для эффективной реализации системы хошин-планирования первично представление организации как социальной системы, а её работников как членов группы; представление организации как экономической системы и субъекта хозяйственных отношений, а сотрудника как индивида является вторичным. Главной целью компании является не максимизация прибыли, а качество продукции и её потребитель; для этой системы не характерно преследование личных интересов в ущерб общественным. Задачи управления состоят в организации работы кружков качества для повышения качества продукции и кайдзен-команд для коллегиального решения стоящих перед организацией проблем, повышении эффективности работы организации за счёт роста про-

изводительности труда сотрудников и усилении отождествления сотрудников с компанией, непрерывных микроулучшениях на уровне отдельных рабочих мест, которые обеспечивают синергетический эффект.

В американской модели менеджмента реализовать устойчивую взаимосвязь между системами стратегического и тактического планирования призвана система управления знаниями. Управление процессами создания и приобретения новых знаний, их оценка по критериям длительности жизненного цикла, потенциальным пользователям, уникальности относительно знаний конкурентов и многим другим, своевременная ликвидация устаревших знаний ориентируют менеджмент всех иерархических уровней, специалистов и рядовых работников на создание конкурентных преимуществ, их развитие, обновление и, соответственно, на соотнесение текущей деятельности каждого работника со стратегическими целями и задачами организации [9]. Данная система предполагает развитие качественно иного по сравнению с «кризисным» склада мышления, при котором краткосрочные цели оцениваются как более значимые, чем вопросы структурных преобразований. Реализация этих целей принесёт эффект в долгосрочной перспективе [4]. Интеграция систем стратегического и тактического планирования достигается через использование единого информационного пространства и превращение знаний из информации в стратегический актив. С этой целью в зависимости от размера организации в её штатное расписание вводится должность менеджера знаний или создается департамент

управления знаниями [8]. Менеджер знаний оценивает знания и требования, которые будут предъявлены в будущем к этим знаниям, выполнение задач без которых станет критическим. Задачей организации является внедрение процесса обучения непосредственно в производственный процесс, что имеет сходство с непрерывным обучением в японской модели менеджмента, когда ценность сотрудника повышается прямо пропорционально опыту, которым он располагает.

Контроллинг в германской модели менеджмента означает такой тип управления, который приводит к практическому достижению системы согласованных целей и, по сути, является механизмом, который не только обеспечивает реализацию стратегии, «настраивая» и гармонизируя скорость развития всех компонентов и элементов организации, но и предопределяет корректировку / изменение самой стратегии [6]. Реализация контроллинга подразумевает выделение в структуре организации штатной единицы «контроллер» или подразделения контроллинга, которое непосредственно будет отвечать за соответствие тактических целей и задач стратегии организации. Для этого используется система сбалансированных показателей, как единое дерево целей, причём цели формируются сверху вниз. Контроллер в организации становится лидером по внедрению системы самоконтроллинга, когда каждый работник в рамках разработанных целей и планов не ограничивается узким участком своей работы, а контролирует свою деятельность, оценивая её влияние на другие подразделения / процессы организации. По сути, модель

управления на основе контроллинга включает в себя как элементы системы управления знаниями как стратегическим активом, так и управления на основе хошин-планирования (самоконтроллинг).

Для оценки актуальности и востребованности российским менеджментом той или иной интеграционной системы стратегического и тактического управления определены ограничения, препятствующие их эффективному внедрению в отечественную практику. Для системы хошин-планирования характерно сильное влияние культурных традиций и особенностей национального менталитета. Для внедрения системы управления знаниями в российскую модель менеджмента не накоплен достаточный положительный опыт использования этой системы на практике, отсутствуют профессиональные консультанты, обладающие теоретическими знаниями и практическими навыками внедрения системы управления знаниями в организациях [10]. Так, например, компания РЖД позиционирует внедрение системы управления знаниями, но, как показал анализ, она ограничивается в настоящее время процессами обучения [2]. Более того, введение в организационную структуру должности менеджера знаний без обоснования его целей, функционала и роли в управлении интеграционными процессами на предприятии будет негативно воспринято как рядовыми работниками, так и менеджментом низшего и среднего звена. В этом отношении контроллинг, напротив, сформировался и развивался в родственных с точки зрения российского менталитета условиях, получил достаточно широкое распространение

в компаниях, с которыми сотрудничают российские производители, эта система изучается отечественными исследователями, имеются определенные наработки её внедрения на практике.

При внедрении системы контроллинга необходимо обеспечить nivelирование влияния негативных факторов. Такие факторы могут быть систематизированы по четырем направлениям – исторические, организационные, психологические, методические [7]. Непрозрачность деятельности, субъективное видение сущности контроллинга топ-менеджментом, ожидание краткосрочных результатов, сопротивление рядовых сотрудников процессу внедрения системы контроллинга, отсутствие единой методологической базы и т. д. могут значительно ингибировать скорость и эффективность внедрения контроллинга. Учёт воздействия указанных групп факторов позволит предпринять адекватные предварительные корректирующие

воздействия и подготовить базис для внедрения контроллинга.

Таким образом, модель управления на основе контроллинга имеет научную и практическую значимость для национальной экономики, поскольку способствует решению сложной проблемы интеграции систем стратегического и тактического планирования. Внедрение контроллинга позволит, с одной стороны, повысить значимость стратегического подхода к формированию будущего организации, сформировать комплексный механизм корректировки / изменения стратегий и планов всех уровней, придать единый вектор развития всем подсистемам и процессам организации, а с другой стороны, сократить непроизводительные затраты на разработку стратегий, программ, проектов и планов, которые, существуя лишь номинально, не приняты к исполнению работниками и менеджерами среднего и низшего звена.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ананьин В. Особенности национального управления. Часть 3 // Управление предприятием (электрон. науч. журн.) URL: [http://upr.ru/article/Osobennosti\\_natsionalnogo\\_upravleniya\\_Chast\\_3.\\_Sravnenie\\_amerikanskoy\\_i\\_yaponskoy\\_modeley\\_upravleniya-1266](http://upr.ru/article/Osobennosti_natsionalnogo_upravleniya_Chast_3._Sravnenie_amerikanskoy_i_yaponskoy_modeley_upravleniya-1266) (дата обращения: 13.10.16).
2. АО РЖД [Электронный ресурс]. URL: [http://learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=326](http://learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=326) (дата обращения: 03.11.16).
3. Блеск и нищета стратегического менеджмента [Электронный ресурс] // Деловой мир [сайт]. URL: <https://delovoymir.biz/2012/04/16/blesk-i-nischeta-strategicheskogo-menedzhmenta.html> (дата обращения: 03.11.16).
4. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 504 с.
5. Веретнов В. Японский опыт в управлении бизнесом [Электронный ресурс] // Management.com.ua: [сайт]. URL: [www.mahagement.com.ua/hrm/hrmO45.html](http://www.mahagement.com.ua/hrm/hrmO45.html) (дата обращения: 13.10.16).
6. Мирошниченко Е.Б. Контроллинг: сравнительный анализ американского, немецкого и отечественного подходов // Сибирская финансовая школа. 2016. № 3. С. 71–78.
7. Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е. Практические аспекты контроллинга: российский и зарубежный опыт // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2016. № 5. С. 55–60.



8. Мясоедов В.П. Организационные формы управления знаниями [Электронный ресурс]. URL: <http://sov.opredelim.com/docs/89800/index-6911-12.html> (дата обращения: 07.11.16).
9. Никифорова Л.Е., Цуриков С.В. Стратегическое управление организаций на основе триады «знания – интеллектуальный капитал – инновации» // Сибирская финансовая школа. 2011. № 6 (89). С. 95–104.
10. Никифорова Л.Е., Цуриков С.В. Управление знаниями, формирование и развития интеллектуального капитала организации в рамках обеспечения ее конкурентоспособности // Сибирская финансовая школа. 2010. № 6 (83). С. 83–96.

#### REFERENCES

1. Anan'in V. Osobnosti natsional'nogo upravleniya. Chast' 3 [The features of national governance. Part 3] // Upravlenie predpriyatiem (elektron. nauch. zhurn.). [Enterprise management: an electron. Scientific journal]. URL: [http://upr.ru/article/Osobnosti\\_natsionalnogo\\_upravleniya\\_Chast\\_3\\_Sravnenie\\_amerikanskoj\\_i\\_yaponskoj\\_modelj\\_upravleniya-1266](http://upr.ru/article/Osobnosti_natsionalnogo_upravleniya_Chast_3_Sravnenie_amerikanskoj_i_yaponskoj_modelj_upravleniya-1266) (request date 13.10.16).
2. AO RZHD [Electronic resurs]. [AO Russian Railways: [website]]. URL: [http://learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=326](http://learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=326) (request date 03.11.16).
3. Blesk i nishcheta strategicheskogo menedzhmenta [Elektronnyi resurs] [Shine and poverty of strategic management [Electronic resource]] // Delovoi mir: [sait] [The business world: [website]]. URL: <https://delovoymir.biz/2012/04/16/blesk-i-nischeta-strategicheskogo-menedzhmenta.html> (request date 03.11.16).
4. Bukovich U., Uill'yams R. Upravlenie znaniyami: rukovodstvo k deistviyu: Per. s angl. [Knowledge management: a guide to action / trans. from English]. M.: INFRA-M, 2002. 504 p.
5. Veretnov V. Yaponskii opyt v upravlenii biznesom [Elektronnyi resurs] [The Japanese experience in business management [Electronic resource]] // Management.com.ua. [website][Management.Com.Ua. 2003. May 13.]. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm045.html> (request date 13.10.16).
6. Miroshnichenko E.B. Kontrolling: sravnitel'nyi analiz amerikanskogo, nemetskogo i otechestvennogo podkhodov [Controlling: a comparative analysis of American, German and Russian approaches] // Sibirskaia finansovaya shkola. 2016, no 3, pp. 71–78.
7. Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E. Prakticheskie aspekty kontrollinga: rossiiskii i zarubezhnyi opyt [Practical aspects of controlling: Russian and foreign experience] // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy i puti ikh resheniya. 2016, no. 5. pp. 55–60.
8. Myasoedov V.P. Organizatsionnye formy upravleniya znaniyami [Elektronnyi resurs]. [Organizational forms of knowledge management [Electronic resource]]. URL: <http://sov.opredelim.com/docs/89800/index-6911-12.html> (request date 07.11.16).
9. Nikiforova L.E., Tsurikov S.V. Strategicheskoe upravlenie organizatsii na osnove triady «znaniya – intellektual'nyi kapital – innovatsii» [Strategic management of organizations based on the triad “knowledge – intellectual capital – innovations”] // Sibirskaia finansovaya shkola. 2011, no 6 (89), pp. 95–104.
10. Nikiforova L.E., Tsurikov S.V. Upravlenie znaniyami, formirovanie i razvitiya intellektual'nogo kapitala organizatsii v ramkakh obespecheniya ee konkurentosposobnosti [Knowledge management, formation and development of intellectual capital of the organization within the framework of its competitiveness] // Sibirskaia finansovaya shkola. 2010, no 6 (83). pp. 83–96.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

*Мирошниченко Евгения Борисовна* – аспирант кафедры менеджмента Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ»;  
e-mail: eugy2002@inbox.ru

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Yevgeniya Miroshnichenko* – Postgraduate Student at the Department of Management at Novosibirsk State University of Economics and Management “NINCH”;  
e-mail: eugy2002@inbox.ru

---

**ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА**

*Мирошниченко Е.Б.* Подходы к интеграции систем стратегического и тактического управления и перспективы их использования в отечественной практике менеджмента // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 54-63.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-54-63

**CORRECT REFERENCE**

*Ye. Miroshnichenko* Approaches to Strategic and Tactical Control Integration and Prospects for their Use in Nationwide Management // Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics, 2017, no. 1. pp. 54-63.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-54-63