

Научная статья
<https://doi.org/10.23672/SAE.2023.9.9.035>
УДК 332



АНАЛИЗ И СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ «СНИЗУ-ВВЕРХ» И «СВЕРХУ-ВНИЗ» В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЙ

Янченко С.С.

Северо-Западный институт управления - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Аннотация. В условиях высокой волатильности внешней среды, а также - постоянного расширения санкций, наложенных западным сообществом в отношении России, особую актуальность в отечественном бизнесе приобретают вопросы стратегического планирования.

Цель: провести анализ и сравнительная оценка подходов к формированию стратегии компании «снизу-вверх» и «сверху-вниз» в контексте современных экономических реалий.

Методы: анализ, синтез, обобщение и систематизации научных источников по проблеме исследования.

Результаты. Проведен анализ двух наиболее значимых подходов стратегического планирования в условиях современности – «сверху-вниз» и «снизу вверх». Раскрыта природа, структура и сущность подходов. Выявлены основные положения, определяющие выбор стратегии управления одним из исследуемых подходов. Рассмотрены ключевые преимущества и недостатки указанных подходов.

Выводы. Сделан вывод о том, что основными факторами выбора подхода к долгосрочному планированию в организации являются отрасль, кадры, приоритеты компании, количество уровней управления и время на итерационность процесса.

Ключевые слова: стратегия управления, метод «сверху-вниз», метод «снизу-вверх», стратегический менеджмент, стратегическое планирование

ANALYSIS AND COMPARATIVE ASSESSMENT OF BOTTOM-UP AND TOP-DOWN APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPANY STRATEGY IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC REALITIES

Sergey S. Yanchenko

Northwestern Institute of Management - branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation»

Abstract. *In the conditions of high volatility of the external environment, as well as the constant expansion of sanctions imposed by the Western community against Russia, strategic planning issues are becoming particularly relevant in domestic business.*

Objective: *to analyze and compare approaches to the formation of the company's strategy "bottom-up" and "top-down" in the context of modern economic realities.*

Methods: *analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on the research problem.*

Results: *The analysis of the two most significant approaches of strategic planning in modern conditions – "top-down" and "bottom-up". The nature, structure and essence of approaches are revealed. The main provisions determining the choice of a management strategy for one of the studied approaches are identified. The key advantages and disadvantages of these approaches are considered.*

Conclusions: *It is concluded that the main factors in choosing an approach to long-term planning in an organization are the industry, personnel, company priorities, the number of management levels and the time for iteration of the process.*

Keywords: *management strategy, top-down method, bottom-up method, strategic management, strategic planning*

Введение.

В условиях высокой волатильности внешней среды, а также - постоянного расширения санкций, наложенных западным сообществом в отношении России, особую актуальность в отечественном бизнесе приобретают вопросы стратегического планирования.

Давление со стороны зарубежных партнеров предъявило российской экономике новые требования к поиску оптимальных и более продуктивных методов взаимодействия с внешней средой.

В 2022 г. фактически всем предприятия страны пришлось срочно менять свои подходы к планированию, что было обусловлено геополитической неопределенностью Запада. Бизнес-процессы хозяйственной деятельности российских компаний стали претерпевать серьезные изменения, начиная от операций по закупкам и заканчивая выстраиванием логистических цепочек. В середине 2022 г. сложившаяся на рынке ситуация привела

к невозможности выстраивать долгосрочные, среднесрочные, а порой даже краткосрочные планы.

Значимость планирования для российской экономики в сложившихся условиях достигла такого масштаба, что поиск актуальных подходов стратегического планирования вышел на передний план и до середины 2023 года все еще не теряет своей актуальности.

Анализ научной и научно-методической литературы показал, что стратегическое планирование, по своей природе, является многокомпонентным феноменом. Оно включает в себя достаточно широкий перечень компонентов, определяющих дальнейшее направление развития компании.

По мнению ряда специалистов, стратегическое планирование включает в себя ряд действий:

- а) определение миссии;
- б) формулирование целей деятельности;

в) вынесение на разрешение ряда задач, направленных на реализацию поставленных целей;

г) формирование оценки внешней среды;

д) формирование оценки внутренней среды;

е) определение стратегических возможностей и перспектив; ж) выбор стратегии планирования [6].

Очевидно, что уже на этапе анализа внешней среды в условиях различного рода ограничений, у компаний возникает ряд значимых трудностей. Уход с российского рынка зарубежных партнеров привело к изменениям в логистических операциях, резкому повышению цены, дефициту привычного потребительского товара, вынужденному изменению потребительских предпочтений, поиску новых контрагентов, и появлению нового товара, еще незнакомого потребителю. Все это, как следствие, потребовало от руководства компаний срочного пересмотра стратегий планирования.

Результаты.

Практика показала, что даже в крайне сложных условиях, для большего числа компаний не теряют свою актуальность базовые подходы к стратегическому планированию – «сверху-вниз», «снизу-вверх» и комбинированный подход.

Анализ методической литературы указывает на то, что данные подходы являются в корне противоположными по своей природе и сущности. Если подход планирования «сверху-вниз» является в российской экономике традиционным и фактически он был унаследован еще со времен со-

ветской экономики, то подход «снизу-вверх» для российской экономики является инновационным, и еще недостаточно распространенным [3].

Планирование «сверху-вниз» в рамках современной отечественной экономики характерно для специализированных предприятий. В данной схеме планирования принятие решений носит линейно-последовательный характер. В поиске нужной информации, необходимой для генерирования, оценки и выбора путей дальнейшего развития компании задействовано ее высшее руководство. Основные цели и способы их достижения, детализация и каскадирование задач, определяются исключительно высшим руководством компании, после чего они передаются вниз по иерархической лестнице организационной структуры управления и таким образом доводятся до всех сотрудников компании.

Поставленные руководством цели и задачи являются ориентиром для оперативных подразделений руководящих линий. Ответственность за реализацию поставленных руководством целей и задач ложиться на сотрудников компании [7].

Изучение результатов различных исследований на предмет выявления плюсов и минусов подхода стратегического планирования «сверху-вниз» позволил нам выявить его основные преимущества и недостатки. Большинство исследователей солидарны в том, что преимуществами данного подхода являются [1;7]:

1. Быстрота и четкость поставленных целей и задач. Решения принимается малым кругом лиц, поэтому

не приходится тратить время на их пересмотр и корректировки. Решение принимается высшим руководством, что исключает трату времени на их согласование.

2. Эффективность поддержания контроля. Принятые руководством решения гарантировано соблюдают установленные законодательные нормы и действующие стандарты компании, легко позволяет отследить источники возникающих нарушений.

3. Легкость и быстрота коммуникации. Передача соответствующей информации вниз по иерархической лестнице управления намного проще, чем в распространение этой же информации многочисленной группой лиц.

4. Преемственность передачи указаний. Данный вид стратегического планирования является одним из старейших, поэтому он принимается на всех уровнях инстинктивно. Любой сотрудник ожидает получение информации «сверху», что исключает лишние объяснений и рассуждений.

5. Экономия времени сотрудников компании. Ознакомившись с целями и задачами, каждый подчиненный готов сразу приступить к их выполнению, не расходуя время на принятие решений и определения круга задач. Это предоставляет исполнителям больше времени на их реализацию.

6. Деятельность компании сосредоточена на достижение целей. Выполнение поставленных задач в соответствии с полномочиями и обязанностями каждого сотрудника позволяет компании двигаться к цели в еди-

ном ритме, что обеспечивает необходимую скорость движения к цели, и высокую продуктивность выполняемых действий.

7. Единая стандартизация деятельности компании. Решение, принятое малым кругом лиц и переданное «вниз» по иерархии власти, позволяет остальным членам компании видеть ситуацию в едином формате, сформировать единое мнение относительно поставленных целей и задач, а также средств и способов их реализации.

8. Гарантия качества принятых решений. Руководство любой компании является более компетентным в широком круге профессиональных вопросов, что и гарантирует высокое качество принятых решений и, как следствие, снижает риски относительно их неэффективности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что подход к планированию «сверху-вниз» является классическим для российской экономики, его эффективность проверена многолетней практикой и его применение является продуктивным.

Однако, как показывает практика, и у этого метода есть свои недостатки. К ним можно отнести [1; 7]:

1. Искаженную реальность. Данный фактор выражается в том, не всегда у руководства существует реальное и полное представления о ситуации «внизу» и не всегда оно понимает реальные возможности подчиненных;

2. Низкую мотивацию сотрудников. Подача информации «сверху» без учета мнения «низов» негативно отражается на мотивации сотрудников,

т.к. план действий является навязанным извне, и порой не учитывает реальные возможности профильных подразделений (исполнителей);

3. Отсутствие нужных коммуникаций. Низкий уровень взаимосвязей между подразделениями не позволяет «низам» идентифицировать значимость своей работы в общей деятельности компании, что способствует к появлению запутанных ситуаций с вытекающими из этого последствиями.

4. Слабую обратную связь. Практика показала, что в схеме стратегического планирования «сверху-вниз» инициатива со стороны сотрудников снижена до минимума, что и лишает руководство получения значимой и актуальной для принятия решений информации.

5. Авторитарность руководства. Получая от руководства план к действию, цели и задачи, а также систематический жесткий контроль за их выполнением, «низы» испытывают определенную степень давление «сверху», что отражается на качестве выполняемой работы «низов».

6. Низкую мотивацию «низов». Отсутствие связей с «верхами» приводит к тому, что сотрудники компании низшего звена механически выполняют свою работу, не используя свои ресурсы и таланты в полном объеме, т.к. убеждены в том, что это никому не надо и никогда, и никем не будет оценено по достоинству. Это приводит к личностному неудовлетворению сотрудников фирмы от выполняемой ими работы, что лишает компанию возможности использовать имеющиеся

у нее трудовые ресурсы в полном объеме.

7. Отсутствие креативности. При постановке руководством целей и задач хозяйственной деятельности организации, личностная инициатива сотрудников при решении задач – не предусмотрена, и не востребована со стороны руководства. Однако следует отметить, что применение инициативности сотрудников в большей степени зависит от личностных качеств руководителей, от степени их авторитарности и консерватизма.

Подход «сверху-вниз» в российской экономике применяется в военных структурах, в системе здравоохранения, производственных и финансовых компаний, в образовательной системе и т.д. Так, например, в системе здравоохранения, все ключевые решения принимаются министром и его заместителями. Соблюдение установленных ими стандартов и предписаний едины, и обязательны для соблюдения всех поликлиник и больниц страны. Крупные производственные и промышленные предприятия страны, такие как: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», АО «Роснефтегаз» и т.д. [4]. Центробанк РФ устанавливает основные положения финансовой деятельности на территории страны [5]. Среди зарубежных компаний наиболее ярким представителем подхода «сверху-вниз» является ведущее мировое агентства финансовой информации Dow Jones & Company, сеть отелей и гостиниц «Helmsley Hotels», империя «Martha Stewart Living» и

всемирно известная американская корпорация «Apple» и т.д. [9].

Таким образом, можно констатировать, что любое масштабное предприятие не обходится без планирования методом «сверху-вниз», что, на наш взгляд, закономерно. Масштаб компании определяется большим количеством подведомственных подразделений и использованием труда большого количества сотрудников, что и не позволяет предоставлять каждому из них возможность участвовать в принятии стратегически важных решениях.

Противоположной схемой стратегического планирования является подход «снизу-вверх». Он носит итеративный характер, поэтому присущ диверсифицированным компаниям. В таких компаниях цели, задачи и производственные планы иницируются оперативными подразделениями, а координирует планы сотрудники, отвечающие за стратегическое планирование. При этом следует отметить, что некоторые основные элементы стратегии в любом случае определяются исключительно руководством компании. Например, установка целевых ориентиров по финансовым показателям остается зоной ответственности высшего руководящего состава предприятия.

Дж. Джексон (2020) характеризует подход «снизу-вверх», как возможность «максимизировать ценность, которую они создают для фирмы» [3] за счет того, что каждый сотрудник компании самостоятельно осуществляет анализ собственной деятельности, благодаря чему, сотрудник

имеет возможность наравне с руководством анализировать и управлять своими рабочими процессами, выявлять новые способы ее оптимизации и совершенствования и уведомляет свое руководство в форме перспективных предложений о работе в будущем периоде. Информация попадает в подразделение, занимающееся стратегическим планированием, где его анализируют, координируют и возвращают обратно. После повторного обсуждения информации, ее, при необходимости, корректируют и уже потом отправляют на утверждение высшему руководству для постановки краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей.

Такой подход считается демократичным, поэтому основными преимуществами стратегического планирования считаются:

1. Высокий уровень мотивации сотрудников низшего звена. Вовлечение сотрудников в деятельности компании повышает уровень их заинтересованность в выполняемой работе и достижение целей, в непосредственном формировании которых они принимали участие, что позволяет им быть более продуктивными. Они могут лучше понять, как их работа влияет на достижение этих целей и внести свой вклад в создание миссии и ценностей компании.

2. Полноценное использование трудовых ресурсов. Демократичный подход планирования, где каждый сотрудник имеет право голоса и его мнение учитывается, приводит к тому, что сотрудники низшего звена начинают раскрывать свои возможности,

таланты и внутренние ресурсы в полном объеме.

3. Исключение лишних производственных процессов. На практике детализированные предложения сотрудников компании способствуют выявлению и исключению из длительных производственных и логистических цепочек лишних элементов, которые не несут никакого смысла. Это существенно помогает избежать появлению новых проблем.

4. Многообразие мнений специалистов. Разные специалисты высказывают различные мнения, что позволяет руководству компании услышать большое многообразие различных концептуальных подходов и информации к привычным или новым процессам, что позволяет существенно расширить видения компании и более четко выставить стратегические приоритеты.

5. Актуальность мнения сотрудников различного уровня. Именно сотрудники низшего звена лучше всего осведомлены реальной ситуацией различных аспектах деятельности фирмы, в то время как руководство не всегда имеет возможность обращать внимание на все тонкости и мелочи хозяйственной деятельности. Сталкиваясь с проблемами, сотрудники часто автоматически находят алгоритм решение для каждой проблемы и верно определяет целевые ориентиры, т.к. они достаточно глубоко погружены во все тонкости ситуации. Именно это определяет ценность мнения сотрудников компании.

Цель стратегии снизу-вверх заключается в том, чтобы определить и

выставить стратегические цели компании на основе анализа текущего положения исходя из реальных возможностей и ресурсов, а не только сосредотачиваться на поиске ошибок и недостатков.

6. Рост доверия в коллективе. Схема «снизу-вверх» позволяет сотрудникам осуществлять коммуникации на всех уровнях в различных подразделениях, что обеспечивает им понимание ситуации в целом, определяет степень зависимости каждого сотрудника от коллектива, и зависимости коллектива от каждого сотрудника. Такой подход создает благоприятные условия для доверительных отношений между сотрудниками компании для последующего эффективного достижения установленных стратегических целей.

7. Чувство сопричастности сотрудников к миссии и ценностям компании. Подход «снизу-вверх» позволяет каждому сотруднику прочувствовать свою принадлежность к миссии компании, и ее культуре. Почувствовать себя их создателями и разработчиками, что обеспечивает принятие ценностей компании, как своих личных, в результате чего, каждый сотрудник проявляет искреннюю заботу о компании.

Несмотря на достаточно оптимистичный перечень плюсов исследуемого подхода планирования, в числе недостатков следует назвать:

1) большое количество времени на принятие решений, что обусловлено большим количеством лиц, участвующих в принятии решений;

2) сложности в достижении баланса сторон;

3) длительность согласования долгосрочных целевых ориентиров;

4) эмоциональное выгорание сотрудников.

Заключение.

Таким образом, можно констатировать, что при использовании подхода «снизу-вверх» компания попадает в прямую зависимость от сотрудников, поэтому первостепенной задачей руководства становится организация подбора правильных кадров. Кроме того, у руководства стоит задача, создать необходимую среду, где каждый сотрудник будет себя чувствовать комфортно наравне с руководством, а само руководство будет вступать в качестве наставников, которые подвергают сомнению идеи сотрудников, чтобы выявить пробелы логики при его принятии.

Следует признать, что в условиях современной российской экономики, когда система отбора кадров далека от совершенства, схема планирования «снизу-вверх» затруднительна в применении.

Поэтому в нашей стране, в чистом виде, подход «снизу-вверх», чаще всего, используется в компаниях, которые занимаются разработкой программного обеспечению и инновационных технологий, стартапами и планированием и управлением проектами, где мнение каждого имеет значение, а по своим масштабам предприятия являются небольшими и малочисленными.

Среди зарубежных компаний с подходом к планированию «снизу-вверх» ярким примером является американская холдинговая компания Johnson & Johnson, у которой по всему миру более 250 дочерних компаний [8].

Другими словами, отраслевая специфика при выборе подхода стратегического планирования имеет место быть. Крупные строго контролируемые отрасли вынуждены использовать подход «сверху-вниз» во избежании путаницы и минимизации рисков.

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что, отдавая предпочтение подходу «сверху-вниз» или «снизу-вверх», руководство должно ориентироваться, в первую очередь, на масштабы компании, на ее организационную структуру, а также – на профессионализм кадрового состава.

Если подход «сверху-вниз» требует максимальной грамотности и высокого уровня профессионализма, в первую очередь, от высшего руководства компании, а от остальных достаточной компетенции в рамках своих обязанностей, то при подходе «снизу-вверх» такие качества требуются абсолютно от всех сотрудников предприятия.

Следовательно, основными факторами выбора подхода к долгосрочному планированию в организации являются отрасль, кадры, приоритеты компании, количество уровней управления и время на итерационность процесса.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Асана Т. Управление сверху вниз и снизу вверх — в чём разница? URL: <https://asana.com/ru/resources/top-down-approach> (дата обращения 16.08.2023).
2. Джексон Дж. Ваша стратегия направлена сверху вниз, снизу вверх или вбок? URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.3cf3f835-64db340b-2a916b5e-74722d776562/https://www.forbes.com/sites/jarretjackson/2020/08/19/is-your-strategy-top-down-bottom-up-or-sideways/ (дата обращения 15.08.2023).
3. Ихлов, Б. Планирование в СССР. Часть 4. 2022. URL: <https://aftershock.news/?q=node/790964&full> (дата обращения 16.08.2023).
4. Катаренко М.Э. Особенности финансового планирования в корпорациях нефтегазовой отрасли в России / М.Э. Катаренко, Д.А. Созаева // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2016. № 5. С. 10-22.
5. Подборнова Е.С. особенности разработки финансовой стратегии банка / Е.С. Сухов, Б.Р. Низамов // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2019. № 10. С. 54-63.
6. Руденко М.Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина, Д.Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2014. 96с.
7. Стегний В. Н. Прогнозирование и планирование: учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. М.: Издательство Юрайт, 2023. 210 с.
8. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами). СПб.: Питер, 2012. 352 с.
9. Официальный сайт Touro University / Стиль управление «сверху вниз» против стиля управления «снизу вверх. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.3cf3f835-64db340b-2a916b5e-74722d776562/ (дата обращения 16.08.2023).

References

1. Asana T. Top-down and bottom-up management - what's the difference? URL: <https://asana.com/ru/resources/top-down-approach> (accessed 08/16/2023).
2. Jackson J. Is your strategy top-down, bottom-up, or sideways? URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.3cf3f835-64db340b-2a916b5e-74722d776562/https://www.forbes.com/sites/jarretjackson/2020/08/19/is-your-strategy-top-down-bottom-up-or-sideways/ (accessed 08/15/2023).
3. Ikhlov, B. Planning in the USSR. Part 4. 2022. URL: <https://aftershock.news/?q=node/790964&full> (access date 08/16/2023).
4. Katarenko M.E. Features of financial planning in oil and gas industry corporations in Russia / M.E. Katarenko, D.A. Sozaeva // *Universum: economics and jurisprudence*. 2016. No. 5. P. 10-22.
5. Podbornova E.S. Features of developing a bank's financial strategy / E.S. Sukhov, B.R. Nizamov // *Bulletin of Samara University. Economics and Management*. 2019. No. 10. P. 54-63.
6. Rudenko M.N. Strategic planning: textbook. allowance / M.N. Rudenko, E.D. Oborina, D.N. Pismennikov; Perm. state nat. research univ. Perm, 2014. 96 p.
7. Stegnyy V.N. Forecasting and planning: a textbook for universities / V.N. Stegnyy, G.A. Timofeeva. M.: Yurayt Publishing House, 2023. 210 p.

8. *Strekalova N. D. Business planning: Training manual (+CD with educational materials). St. Petersburg: Peter, 2012. 352 p.*

9. *Official website of Touro University / Top-down management style versus bottom-up management style. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.3cf3f835-64db340b-2a916b5e-74722d776562/ (accessed 08/16/2023).*

Информация об авторе:

Янченко Сергей Сергеевич, аспирант, Северо-Западный институт управления - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, e-mail: grey_kemerovo@mail.ru

Sergey S. Yanchenko, postgraduate student, North-Western Institute of Management - branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Russian Federation, St. Petersburg