

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Л.А. Горшкова, Б.Н. Поплавский*  
*Нижегородский государственный университет*

Предлагается трактовка понятия «инструментарий стратегического управления». Раскрывается структура инструментария, сущность составляющих его компонентов, обосновывается особенность методов, используемых в процессе осуществления стратегического управления в рамках самостоятельного субъекта хозяйствования.

В общем случае под инструментарием понимается совокупность средств, приемов и методов их применения. В отличие от отдельного инструмента инструментарий разрабатывается и формируется как единый комплекс обеспечения определённой деятельности. Этим обуславливается как собственно набор осваиваемых способов, так и технологии их комбинации и применения.

**Инструментарий (А)** стратегического управления можно представить в виде серий следующих структур [1]:

$$\begin{aligned} A &=> \langle B, V \rangle; \\ B &=> \langle \Gamma, Д, Е, Ж, З \rangle; \quad Ж=> \langle И, К \rangle; \\ И &=> \langle Л, М \rangle; \quad V=> \langle Н, О \rangle; \end{aligned}$$

где => — знак соответствия, Б — методика, В — организационное обеспечение, Г — теоретико-познавательные категории, Д — принципы, Е — методы, Ж — информационное обеспечение, З — задачи, И — информационные единицы, К — информационные носители, Л — показатели, М — параметры, Н — технологии, О — исполнители.

Принципиальная схема, отражающая особенности аналитического инструментария стратегического управления в организации, представлена на рис. 1.

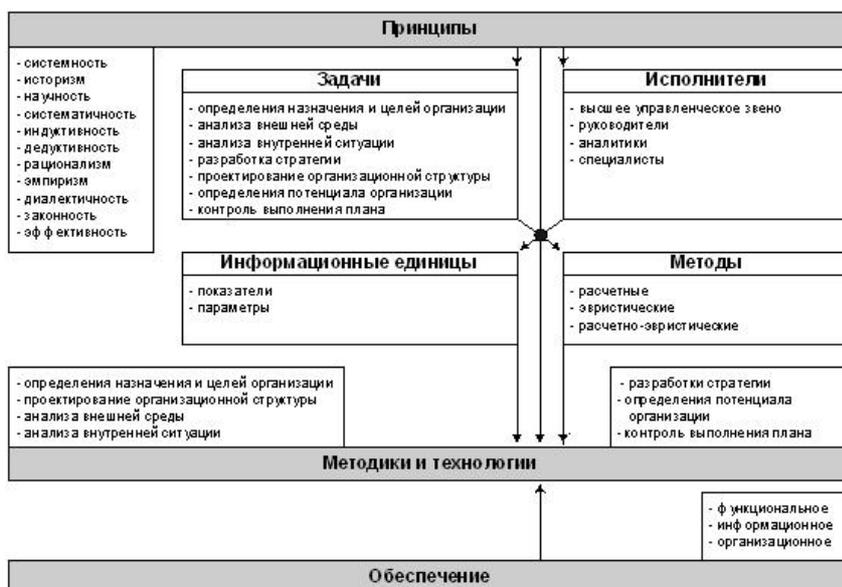


Рис. 1. Принципиальная схема стратегического управления в организации

В процессе стратегического управления используется сложившаяся система **теоретико-познавательных категорий** (Г), таких как видение, стратегия, миссия, цели, организационная структура, внешняя среда, внутренняя ситуация, потенциал и прочие понятия, сложившиеся в процессе становления рассматриваемой деятельности.

Проведенное исследование свидетельствует, что стратегическое управление представляет собой один из видов познавательной деятельности, опирающийся на общеизвестные научные **принципы** (Д), соблюдение которых призвано обеспечить эффективность его результатов.

Для характеристики **информационных единиц** (И) стратегического управления принято использовать понятие «показатель». Под **показателем** (Л) имеется в виду конкретное выражение содержания какого-либо явления или процесса и его цифровое выражение. Структурно показатель можно представить в виде выражения:

$$Л = \langle P, C \rangle,$$

где P — набор терминов, идентифицирующих количественное значение показателя; C — количественное значение показателя.

Принято различать количественные и качественные показатели. Количественные показатели используются для выражения величин, характеризующих количественную сторону хозяйственной деятельности. Качественные показатели позволяют оценивать соответствие каким-либо стандартам и уровень эффективности использования ресурсов.

Качественные суждения в поисках ответов на стоящие вопросы не менее важны, чем определенные количественные данные. Точными цифрами просто легче оперировать, поскольку применение различных правил, процедур и методов придает цифрам вид абсолютных фактов. На самом деле часто количественные данные таковыми вовсе не являются.

Имея в виду неопределенную природу многих организационных процессов, зачастую предпочтительнее получить варианты потенциальных «ситуаций», чем «точные ответы». Поэтому в процессе стратегического управления помимо указанных количественных данных, отражаемых показателями, необходимо использовать данные, носящие «качественный» характер. Их содержание выражается без количественных характеристик отображаемых объектов и процессов. Если они и содержат таковые, то в неопределенной форме, без числовых выражений.

Эти данные, в соответствии с современными толковыми словарями, предлагается называть **параметрами** (М), то есть признаками, характеризующими какое-либо явление, определяющими его оценку. Система параметров и показателей не может быть неизменной. Она зависит от целей и задач, стоящих перед управлениями в конкретный момент времени.

Необходимые в процессе осуществления стратегического управления показатели и параметры могут быть зафиксированы как на традиционных бумажных документах, так и представлены на современных **информационных носителях** (К), предопределяемых использованием новых информационных технологий.

**Методика** (Б) стратегического управления представляет собой совокупность способов и приемов, выполняемых в определенной последовательности для решения конкретных управленческих задач.

**Технология** (Н) стратегического управления — последовательность этапов и процедур сбора, обработки, упорядочения данных, осознания проблемы, определения по ней ограничений и критериев, поиска вариантов решения и представления результатов.

**Методы (Е)** стратегического управления представляют собой способы и приемы, с помощью которых обеспечивается решение функциональных задач.

Изначально для процесса управления заимствовались методы из точных наук, опирающиеся на логический позитивизм, то есть набор философских положений, которые утверждают, что существует «объективная» реальность, не зависящая и не искаженная субъективными интерпретациями. В результате предлагался способ действий, основанный на расчетных и логических процедурах.

Вскоре, следуя редукционистской логике, которая утверждает, что объяснение целого не лучшим образом получается в результате изучения его частей при специализации дисциплин, управления дополнили собственными методами исследования. Однако по-прежнему на практике преобладают расчетные методы анализа, предполагающие что «цифры говорят сами за себя».

Однако большинство **задач (З)** стратегического управления (определения назначения и целей организации; анализа внешней среды; анализа внутренней ситуации; разработки стратегии; проектирование организационной структуры; определения потенциала организации; контроль выполнения плана) характеризуется высокой степенью неопределенности, недостатком информации, сложностью ее получения в силу высокой стоимости или отсутствия времени.

Особенность таких задач заключается в неправомерности строгого к ним подхода, основанного на использовании детерминированных приемов. Так, количественная оценка деловой активности предприятия при традиционном подходе осуществляется по двум направлениям: по основным показателям деятельности и темпам их роста и по уровню эффективности использования ресурсов. Однако эти показатели в основном оценивают внутренние факторы, оказывающие влияние на темпы экономического развития организации. При этом качественные составляющие деловой активности, такие как репутация руководителя, стиль управления остаются вне рассмотрения как неподдающиеся формализации. Однако определить существующий уровень развития организации, объяснить причины удач и промахов, а также спрогнозировать тенденции изменения в ее состоянии можно лишь, опираясь на перечисленные факторы.

Наиболее адекватными таким задачам являются эвристические методы. Под эвристиками понимается множество процедур – волевых решений, не подкрепленных объективными моделями, основывающихся в значительной мере на интуиции, опыте специалистов, выводов по аналогии, нечеткой логике, методов качественного анализа систем (активной и коллективной работе) [2]. Использование эвристических методов объясняется альтернативностью поиска в реальном диапазоне вариантов, отсутствием четкого алгоритма преобразования данных, ориентацией на удовлетворительность приемлемых решений.

Бесспорно, правы исследователи, отрицающие возможность полной рациональности управленческих решений [3]. Человек обычно удовлетворяется достаточно хорошими или довольствуется удовлетворительными решениями. В этом и состоит смысл существования организации, одной из главных функций которой является «компенсация ограниченной рациональности индивидуумов».

Нетрадиционные эвристические методы становятся наиболее актуальными в последнее время, когда для выживания деловых организаций все большее значение приобретают так называемые «мягкие» составляющие конкурентной борьбы. Среди них можно выделить такие, как открытость по отношению к внешней среде, ключевые компетенции, трудовая этика, организационная культура и другие составляющие.

Однако при использовании качественного подхода, опирающегося на эвристические методы, следует заботиться о введении измеряемых параметров деятельности. Измерения — это накопитель общеорганизационных правил, ценностей и взглядов, то есть культуры организации. Измерения должны стать частью общей культуры, иначе они будут бессмысленны. Организация должна основывать свою деятельность на фактах. Такой подход позволяет выявить ключевые процессы и то, что является показателями их движущей силы. Следует постоянно заниматься измерениями, выявляя, какие ключевые элементы могут быть определены и с помощью каких параметров.

Проведение стратегического управления связано с целенаправленным выбором совокупности методов, обеспечивающих функциональную его полноту при ограничении затрат времени и средств на осуществление этой функции управления. Выбор методов для решения конкретных задач стратегического управления упрощается при определенных условиях. Во-первых, при тщательной систематизации всего арсенала методов. Во-вторых, при четком определении предпосылок использования каждого приема.

Классификация методов стратегического управления представлена на рис. 2. Как аргументировано ранее, все методы стратегического управления предлагается разделить на три группы: расчетные, эвристические и расчетно-эвристические.

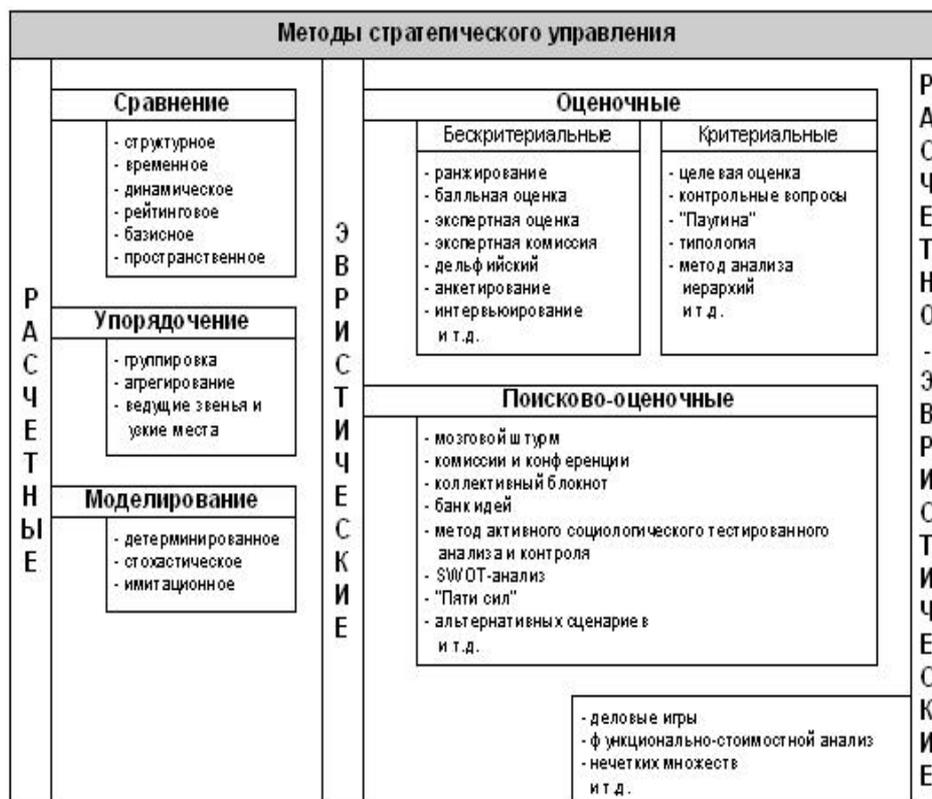


Рис. 2. Классификация методов стратегического управления

В первую группу входят методы, использующие строгие правила логики, которые предназначены для получения числовых значений и опираются на экономико-математическое моделирование и вычислительные операции, производимые над экономическими показателями. Среди них выделяются методы сравнения, упорядочения и моделирования. Большая часть перечисленных расчетных методов входит в традиционный инструментарий управленца. Расчетные методы хорошо разработаны, вычисления в соответствии с ними включены в методо- и проблемно-ориентированное программное обеспечение.

Эвристические и расчётно-эвристические методы, используемые для стратегического управления, можно подразделить на оценочные и оценочно-поисковые.

Условия, предопределяющие необходимость использования эвристических и расчётно-эвристических методов можно описать следующим образом:

- качественный характер исходной информации, описываемый с помощью экономических и социальных параметров;
- отсутствие достаточно представительных и достоверных сведений по характеристикам объекта исследования;
- большая неопределенность исходных данных;
- отсутствие четкого предметного описания и математической формализации предмета управления;
- недостаток времени и средств для исследования с применением формальных моделей.

В состав **информационного обеспечения** (Ж) стратегического управления включается информация о макросреде (экономическая, технологическая, природная, политическая, правовая, социально-демографическая), микросреде (рыночная, конкурентная, отраслевая, конъюнктурная) и внутренней среде (операционная, финансовая, организационная, инвестиционная, маркетинговая).

**Исполнителями** (О) в составе **организационного обеспечения** (В) стратегического управления в зависимости от принятой концепции реализации процесса являются руководители всех уровней иерархии, топ-менеджеры, аналитики или определённые категории управленческого персонала.

Тщательная разработка всех компонентов инструментария стратегического управления — залог успешной реализации стратегии развития организации, укрепления её конкурентоспособности.

## Литература

1. Горшкова Л.А. Анализ организации управления: Аналитический инструментарий. — М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Анфилов А.В., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении. — М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организации. — М.: Экономика, 1995.