



Совершенствование теоретических и методологических положений данной системы осуществляется на основе ее фактического состояния и сдерживающих развитие прогресса в отрасли факторов.

Качественное улучшение организационно-экономического блока механизма заключается в развитии планирования и координации научных исследований, расширении взаимодействия федеральных и региональных органов исполнительной и законодательной власти, решении проблемы управления освоением достижений НТП в сельском хозяйстве, а также коммерциализации научных разработок.

Совершенствование экономико-финансового блока сводится к формированию перспективного рынка научно-технической продукции путем расширения его инфраструктуры и выхода на федеральный уровень, а также к созданию механизма комплексного финансирования научной деятельности и экономико-математической оценке эффективности научных разработок.

В условиях перехода сельского хозяйства на инновационный путь развития рассмотренная проблема совершенствования системы продвижения научных достижений может быть решена с помощью систематически увеличивающегося финансирования, предварительных маркетинговых исследований потребности сельхозпроизводителей в научно-технической продукции, а также грамотного менеджмента в области коммерциализации научных разработок на всех уровнях управления.

Примечания

- ¹ См.: Инновационная деятельность в аграрном секторе экономики России / под ред. И. Г. Ушачева, И. Т. Трубилина, Е. С. Оглобина, И. С. Санду. М., 2007.
- ² См.: Гасанова Х. Н. Повышение эффективности освоения инноваций в сельском хозяйстве. М., 2005.

УДК 338.24

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В. П. Борисенко

Московский гуманитарный университет
E-mail: vpbprof@mail.ru



В статье рассматриваются основные методы, применяемые на этапах подготовки, принятия стратегических решений, прогноза реализации стратегических решений и на этапе реализации стратегии. При реализации стратегии описаны и классифицированы используемые следующие группы методов: организации работы со стейкхолдерами, реализации стратегии, формирования команд поддержки, обучения персонала, предотвращения сопротивления, повышения эффективности системы связей, поиска корректирующих действий, контроля, стратегического управленческого учета, оценки стоимости бизнеса, оценки эффективности.

Ключевые слова: методы, стратегия, цели, системы управления, эффективность.

The Basic Methods of the Control System of Preparation and Implementation of Strategic Decisions

V. P. Borisenko

The basic methods used at the stages of preparation, strategic decision-making, forecasting sales (prediction) of strategic decisions and the implementation phase of the strategy are considered. Implementing of a strategy, the following used methods are classified and described: the organizational management of stakeholders, the implementation of the strategy, building teams support, personnel training, prevention of resistance, increase of effectiveness of the system of links, searching the corrective actions, monitoring, strategic management accounts, valuation and performance evaluation of business.

Key words: methods, strategy, purpose, governance, effectiveness.

В связи с ускорением научно-технического прогресса и усилением конкуренции возникла

необходимость системного использования разнообразных методов стратегического менеджмента. Несмотря на то что на рынке существует достаточно литературы по стратегическому менеджменту, работ, посвященных методам стратегического менеджмента, мало. Кроме этого, в каждом методе присутствуют свои слабые и сильные элементы и для успешного применения методов необходимо понять, когда, как и какие инструментальные средства использовать¹. Поэтому в данной статье приводится систематизированный и кратко описанный универсум (полный перечень возможных значений, включающих все элементы, представляющие интерес с данной точки зрения²) методов, применяемых на этапе подготовки и реализации стратегии.

В результате использования метода вероятностного латентного семантического индексирования – метода «выявления латентных, скрытых факторов (тем), присутствующих в коллекции и связанных с ней документами и словами»³ – определены наиболее часто встречающиеся в книгах, учебниках, статьях и практике стратегической деятельности элементы системы управления подготовкой, принятием и прогнозом реализации стратегических решений: имеющееся видение, ценности, миссия, цели, оценка правильности определения целей, анализ целей, анализ возможности достижения целей, стратегическое и финансовое планирование, система управления рисками, стратегия,



стратегические задачи, индивидуальные ключевые показатели эффективности, система регламентации стратегической деятельности.

С помощью алгоритма сортировки подсчетом – простейшего варианта алгоритма, в котором используются подсчет чисел сортируемого массива методов, – определены наиболее часто встречающиеся методы подготовки, принятия и прогноза реализации стратегических решений.

Для определения стратегического видения используются следующие методы: когнитивные (эмпатии; смыслового, образного, символического видения; сравнения; эвристического наблюдения; фактов; гипотез) и креативные (придумывания; «если бы...»; образной картины; случайных ассоциаций; гиперболизации; агглютинации; мозгового штурма; синектики; морфологического ящика; инверсии).

Для анализа ценностей организации могут применяться следующие методы: ранжирования М. Рокича, оценки высказываний С. Морриса, «изучения ценностей» Г. Олпорта, «Аксиобиографический», ценностный опросник Ш. Шварца.

Для определения миссии организации используются логико-интуитивные методы (методы, основанные на интуитивно-логическом анализе проблемы с количественными оценками суждений и формальной обработкой результатов⁴) и экспертная оценка (количественная или порядковая оценка процессов или явлений, не поддающаяся непосредственному измерению, основывается на суждениях специалистов⁵).

Определение целей может происходить методами пассивного целеполагания (целеполагание от заданий; потребностей; угроз; проблем), конкурентного целеполагания (целеполагание от борьбы интересов, от взаимного сравнения) и ценностного целеполагания (целеполагание от видения, от идеологии, от миссии).

При оценке правильности определения целей используют методы системы сбалансированных показателей и метод SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, временные сроки).

Выделяют следующие методы анализа целей: количественные (непосредственная количественная оценка, метод средней точки, метод Черчмена – Акоффа, метод лотерей⁶); качественные (экспертная классификация, метод парных сравнений, множественные сравнения, ранжирование альтернативных вариантов, метод векторов предпочтений, гиперупорядочение, дискретные экспертные кривые⁷).

Для анализа возможности достижения целей используются методы стратегического прогнозирования и исследования операций.

Существуют следующие методы стратегического планирования:

– анализ временных рядов (математико-статистический метод анализа данных с целью установления причинно-следственных связей, по-

строения математических моделей и дальнейшего планирования);

– балансовый метод (совокупность приемов, используемых для взаимоувязки и пропорционального согласования различных показателей в процессе планирования);

– бенчмаркинг (метод планирования деятельности организации с помощью непрерывного анализа, эталонного сравнения и оценки продукции, услуг, функций, технологий, процессов организаций-аналогов с целью применения полученных знаний);

– бюджетирование (метод составления, принятия, контроля, анализа и исполнения бюджета продаж, производства, прямых затрат, накладных, управленческих расходов с целью оперативного отслеживания отклонений от плановых значений и обеспечения финансово-хозяйственной деятельности предприятия необходимым объемом финансовых ресурсов);

– системный анализ и синтез (метод стратегического планирования, заключающийся в разложении процессов, свойств и явлений на элементы и последующем соединении в единое целое);

– модель на основе теории управления (экономико-математические методы решения управленческих проблем, поддающихся анализу, идентификации, квалификации и измерению; используются приемы балансовых таблиц, статистики Байеса, сетевых и матричных моделей, линейного программирования и экономико-математического компьютерного моделирования);

– нормативные (методы регулирования деятельности производственных и непроизводственных звеньев с помощью норм и нормативов, отражающих требования к затратам и результатам деятельности, их распределению и использованию⁸);

– планирование потребности в материалах (автоматизированная система логически связанных правил и требований к планированию потребности в материалах);

– планирование ресурсов, синхронизированное с потребителем (метод интеграции покупателя продукции предприятия в систему управления с помощью планирования ресурсов на основе потребности рынка в товарах и услугах);

– программно-целевой (метод планирования, в основе которого лежат определение целей, способов их достижения и промежуточный контроль выполнения);

– экспертная оценка (количественная или порядковая оценка процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению, основывается на суждениях специалистов⁹).

Для финансового планирования стратегической деятельности организации используются методы стратегического планирования и следующие специфические финансовые методы: расчетно-аналитический, регрессионного анализа, оптимизации плановых решений, дисконтированных денежных потоков, прогноза объемов реализации, баланса денежных расходов и поступлений, бюд-



жета наличности, бюджета дополнительных вложений капитала, составления таблицы расходов и доходов, определения потребности во внешнем финансировании, процента от продаж, прогнозируемого баланса активов и пассивов предприятия, расчета точки безубыточности.

Среди методов планирования системы управления рисками выделяют следующие:

– методы уклонения от риска (отказ от ненадежных партнеров, клиентов, поставщиков, от инвестиционных проектов);

– методы локализации риска (реструктуризация предприятия с целью выделения рискованных проектов в самостоятельный бизнес либо самостоятельные подразделения);

– методы диссипации риска (распределение рисков и ответственности между партнерами, поставщиками и покупателями; распределение риска по времени; диверсификация бизнеса);

– методы компенсации риска (создание страховых резервов; лоббирование интересов с помощью различных союзов и ассоциаций с целью компенсации рисков; создание фондов взаимного страхования; внедрение системы управления стратегической деятельностью).

Для выбора стратегии могут быть использованы следующие модели и матрицы: БКГ, GE/McKinsey, Shell, Ансофа, ADL, модели М. Портера, Хофера/Shendel, Томпсона – Стрикленда, МСС, SPACE, Хофера. При этом существуют эталонные (базовые) стратегии, из которых выбирается возможная и необходимая стратегия или комбинация из базовых стратегий. К эталонным относятся стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста, стратегии сокращения.

Разработка стратегических задач производится посредством декомпозиции целей, которая может осуществляться методом разбиения структуры работ, с помощью схемы Исикавы, дерева целей, интеллектуальных карт памяти. Ранжирование стратегических задач осуществляется методами анализа целей.

Реализация стратегических целей и задач количественно измеряется посредством ключевых показателей эффективности. Выделяют следующие методы разработки и учета ключевых показателей: оценку бизнеса, методы и модели оценки риска и прогнозирования банкротства, методы анализа динамики отдельных финансовых коэффициентов, интегральных показателей, производных балансовых отчетов, бюджетирование, систему сбалансированных показателей, модель Лоренца, пирамиду эффективности, модели EP2M, tableau de bord, делового совершенствования.

Система регламентации стратегической деятельности может быть представлена в виде инструкций, регламентов и стандартов стратегической деятельности.

В результате использования метода вероятностного латентного семантического индексирования и алгоритма сортировки подсчетом определены

наиболее часто встречающиеся в книгах, учебниках, статьях и практике стратегической деятельности методы реализации стратегии: организация работы со стейкхолдерами; достижение поставленных целей и реализации стратегии; формирование команд поддержки; обучение и обеспечение осведомленности и компетентности персонала; предотвращение сопротивления реализации стратегии; повышение эффективности системы связей между различными элементами организации; поиск наиболее эффективных корректирующих действий; стратегический, операционный контроль, системы стратегического управленческого учета; оценка стоимости бизнеса; оценка эффективности стратегической деятельности.

При взаимодействии со стейкхолдерами используются:

– организационные методы управления (прямое воздействие дисциплинарного, организационно-стабилизирующего и распорядительного характера с целью антирисковой защиты от преднамеренных либо непреднамеренных недружественных действий и достижения необходимых результатов);

– экономические методы (совокупность способов и приемов воздействия на экономические интересы и отношения различных групп с целью достижения необходимых результатов, в том числе установление партнерских отношений и антирисковой защиты от преднамеренных либо непреднамеренных недружественных действий);

– социально-психологические методы (способы и приемы, основанные на применении закономерностей, свойств и принципов социологии и психологии с целью достижения необходимых результатов);

– правовые методы управления (способы и приемы воздействия на интересы стейкхолдеров с помощью действующего законодательства с целью достижения необходимых результатов).

Для достижения поставленных целей и реализации стратегии используются:

– организационные методы управления (усиление контроля бизнес-процессов предприятия; отслеживание внешних процессов; совершенствование стратегической системы управления);

– экономические методы управления (более эффективное использование ресурсов и активов предприятия; оптимизация структуры расходов; увеличение выручки и доходов).

При формировании команд поддержки используются методы: ориентированные на выявление и акцентирование членов команды на выполнение определенных ролей; основанные на улучшении отношений между членами команды; сфокусированные на общности целей и способов их достижения; организационно-деятельностные. Применяются игровые методы (тимбилдинг, ретиминг, деловые игры, тренинги, творческие мастерские, спортивные и интеллектуальные игры).

Методы обучения и обеспечения осведомленности и компетентности персонала – целенаправленно организованный, планомерно и система-



тически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками¹⁰. Используют следующие методы обучения: активные (совещания; деловые игры; тренинги; кейсы; семинары; метод усложняющихся заданий; делегирование полномочий; ротация; кружки качества; организационно-деятельностные и ролевые игры) и пассивные (лекции; инструктаж в форме консультаций, методологической и информационной помощи; учебные фильмы).

Различают следующие методы предотвращения сопротивления реализации стратегии: мягкие (привлечение к процессу реализации стратегии; информирование и обучение; стимулирование и поддержка; переговоры и соглашения; убеждение) и жесткие (ротация кадров и новые назначения; наказание и принуждение; увольнение).

Существуют следующие методы повышения эффективности системы связей между различными элементами организации:

– организационные методы управления (внедрение стандартов взаимодействия между подразделениями; совещания; создание групп по реализации определенных проектов);

– экономические методы стимулирования и наказания сотрудников организации, основанные на эффективности прохождения информации между подразделениями;

– информационно-аналитические методы (выступления высшего руководства и руководителей различных подразделений; интернет-коммуникации; корпоративные средства массовой информации; доска объявлений; анкетирование; опросы; внутренний пиар);

– коммуникативные методы (корпоративные тренинги; обучение; соревнования и другие совместные мероприятия).

Методы/критерии	Простота расчета	Точность расчета	Частота	Ориентация на будущее	Оперативность	Полезность	Объективность	Трудоемкость	Ранг

Рис. 2. Метод расчета ранга

Таким образом, в данной работе впервые представлен исследованный с помощью метода вероятностного латентного семантического индексирования и алгоритма сортировки подсчетом универсум методов подготовки, принятия стратегических решений, прогноза реализации стратегических решений и методов реализации стратегии. Предложено использовать метод полного парного сравнения и метод расчета ранга.

Знание данных методов позволит быстро, квалифицированно и системно выбирать и использовать инструментальные средства и приемы в процессе стратегического управления предприятием, что существенно упростит и повысит эффективность работы менеджмента компании.

Примечания

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмтел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари : экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. СПб., 2001.

Для поиска наиболее эффективных корректирующих действий используются эмпирические и логико-интуитивные методы, позволяющие в случае недостижения в определенные сроки установленных промежуточных целей организации производить: пересмотр способов реализации стратегии; замену ключевых сотрудников, реализующих стратегию; реинжиниринг бизнес-процессов; пересмотр целей; пересмотр стратегии.

Применение конкретных методов зависит от времени, ситуации, контекста и предпочтений специалистов, их использующих. Вместе с тем провести выбор соответствующих методов можно с помощью:

– полного парного сравнения – метода выбора альтернативы с помощью таблицы «сравнений между парами объектов, каждый из которых сравнивается с другими по тому или иному критерию до тех пор, пока не будет охвачена вся совокупность»¹¹, при этом общее число сравнений составляет $I = n(n - 1)/2$, где n – размерность матрицы суждений (рис. 1);

	1	2	...	i	$\sum n$
1		x_{12}	...	x_{1i}	x_{1n}
2	x_{21}		...	x_{2i}	x_{2n}
...
J	x_{j1}	x_{j2}	...		x_{jn}
$\sum n$	x_{1n}	x_{2n}	...	x_{in}	

Рис. 1. Метод полного парного сравнения

– расчета ранга – метода экспертной оценки и расчета среднеарифметической по десятибалльной шкале исходя из следующих критериев оценки: легкость и простота расчета; частота упоминания в книгах, учебниках и статьях; ориентация на будущее; оперативность; полезность; объективность; трудоемкость (рис. 2)

² См.: Идеографический словарь русского языка. М., 1995.

³ Добрынин В. Ю., Некрестьянов И. С. Расширение запросов с помощью вероятностного латентного семантического индексирования // Материалы 3-й Всерос. конф. «Электронные библиотеки». Петрозаводск, 2001.

⁴ См.: Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. М, 2003.

⁵ См.: Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь : Словарь современной экономической науки : 5-е изд., перераб. и доп. М., 2003.

⁶ См.: Мишин В. М. Указ. соч.

⁷ Там же.

⁸ См.: Краткий экономический словарь / под ред. Ю. А. Белика. М., 1987.

⁹ См.: Лопатников Л. И. Указ. соч.

¹⁰ См.: Российская энциклопедия по охране труда : в 3 т. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2007.

¹¹ Лопатников Л. И. Указ. соч. С. 259.