

ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ БАЗОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

М. С. Камионский

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Данная статья отражает результаты методологического исследования динамики развития базовых инструментов менеджмента, используемых в стратегическом управлении. Эти инструменты, применяемые при создании стратегий компаний в различных отраслях, доказали свою практическую полезность и не вызывали сомнений в необходимости своего использования на протяжении многих десятилетий. Однако объективные изменения современного мира, в том числе сферы стратегического управления, привели к необходимости радикального пересмотра ряда ключевых методов и инструментов менеджмента, используемых при создании стратегий. Чрезвычайная сложность современного мира должна отражаться в большом многообразии подходов и инструментов для формирования и реализации стратегий. Автором обоснована необходимость такого пересмотра и описаны устаревшие и неактуальные компоненты SWOT-анализа, метода управления по целям, критериев SMART в целеполагании, формировании бизнес-процессов, прогнозировании и ряда других методов. Описаны значимые изменения, происходящие в применении этих методов в передовых компаниях, отмечены необходимые обновления, связанные с нарастающей динамичностью и противоречивостью процессов внешней и внутренней среды каждой современной компании. Использование в стратегическом управлении обновленных инструментов менеджмента позволит достигать значительных результатов как в создании стратегий, так и в их актуализации и осуществлении на практике.

Ключевые слова: стратегическое управление, динамика развития базовых инструментов менеджмента, SWOT-анализ, метод управления по целям, определение приоритетов, функции управления.

DYNAMIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF BASIC MANAGEMENT TOOLS IN PROCESSES OF STRATEGIC MANAGEMENT

Mikhail S. Kamionsky

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article provides results of methodological research dealing with dynamics of basic management tool development used in strategic management. These tools used for elaborating strategy of companies in different industries proved their practical usefulness and caused no doubt in the necessity of their use for many decades. However, objective changes in the world, including the sphere of strategic management have led to the need to revise a number of key methods and tools of management used for strategy elaboration. Extreme complexity of today's world results in diversity of approaches and tools for shaping and realizing strategies. The author substantiated the necessity of this revision and described outdated components of the SWOT-analysis, the method of management by goals, SMART criteria in goal-setting, development of business-processes, forecasting and some other methods. Serious changes in using these methods in advanced companies were discussed and necessary upgrading connected with growing dynamic and controversy of processes in internal and external environment was highlighted. The use of renewed management tools in strategic management can allow us to get serious results both in strategy elaboration and in its actualization and realization in practice.

Keywords: strategic management, dynamics in developing basic management tools, SWOT-analysis, method of management by goals, identifying priorities, management functions.

Введение

Современный мир все быстрее обретает принципиально новые черты: чрезвычайную динамичность, противоречивость, нарастающую взаимозависимость многих факторов – политических, макроэкономических, психологических. Поэтому в нем быстро возрастает значение стратегического управления как подхода, направленного на выживание и развитие организаций в сложных, остро конкурентных, быстро меняющихся условиях. Оно перестает быть продолжением долгосрочного планирования и становится самостоятельным и очень значимым инструментом.

Стратегическое управление как особый вид деятельности организаций быстро развивается и сейчас представляет собой обширное многомерное пространство самых разных подходов и методов. И даже привычные традиционно используемые в стратегическом управлении приемы претерпевают радикальную трансформацию: SWOT-анализ, управление по целям, функции управления, определение приоритетов, инструменты целеполагания – дерево целей, SMART-критерии и т. д.

Цель исследования – разработать систему обновленных базовых инструментов менеджмента, применение которых обеспечит высокую эффективность стратегического управления; сформировать практически полезные варианты развития инструментов менеджмента.

Задачи исследования – обосновать недостаточную эффективность традиционных подходов в использовании базовых инструментов менеджмента в стратегическом управлении и сформулировать обновленные практически полезные и продуктивные варианты каждого конкретного инструмента.

Литературный обзор

Вопросам оценки методов и инструментов менеджмента и их совершенствования

для целей стратегического управления посвящено значительное число научных статей. Все чаще встречаются публикации, отмечающие острую необходимость их значительного совершенствования.

Среди минусов SWOT-анализа отмечаются субъективность показателей, быстрое устаревание результатов анализа в динамичной среде, недостаточность данных для проведения анализа, представление результатов анализа в основном в качественном, а не в количественном формате и ряд других [3; 4; 8].

В ряде публикаций отмечаются недостатки использования в целеполагании критериев SMART: отсутствие гибкости, игнорирование новых возможностей, непригодность для долгосрочного планирования, игнорирование человеческого фактора, формализм. Вызывает сомнение возможность точного применения такого критерия, как достижимость. Не всегда удается добиться достаточной измеримости целей [12].

В публикациях, относящихся к исследованию метода «дерево целей» и его применения в стратегическом управлении, отмечается наличие малоизученных проблем и недостатков в практическом его использовании. Среди исследователей существуют расхождения по поводу определения понятия «дерево целей». Исследователи пока не смогли выработать механизм формирования и реализации дерева целей в практике управления большими социальными системами. Не всегда имеется возможность получить достаточную информацию для формулирования всех целей. В ходе проектирования дерева целей порой отсутствует системный подход [14].

В публикациях, посвященных и другим базовым методам менеджмента, используемым в стратегическом управлении, отмечается немало недостатков. Они свидетельствуют о том, что динамичная, остро конкурентная среда побуждает к постоянному

совершенствованию теории и практики применения привычных средств управления, к их инновационному обновлению.

Необходимость совершенствования приемов SWOT-анализа

SWOT-анализ был предложен в 1963 г. Нет сомнений, что в свое время он означал прорыв в технологиях менеджмента и позволял достигать немалых успехов в планировании и стратегическом управлении компаниями. Но в современных чрезвычайно динамичных и противоречивых условиях первоначальный вариант этого подхода уже устарел и нуждается в существенном пересмотре.

Классический вариант этого подхода означает статическую оценку ситуации, но для адекватной картины необходимо осуществить и динамические оценки, в частности, прогнозные исследования различных сторон и обстоятельств существования компании. Поэтому SWOT-анализ необходимо дополнить SWOT-прогнозом.

Даже само название «SWOT-анализ» уже устарело. Понятия «сильный» и «слабый» – это две крайние точки на шкале оценок. Но большинство качеств компании не являются безусловно сильными или несомненно слабыми, они обладают определенной полезностью, которая не измеряется крайними оценками.

Значительное число качеств компании следует оценить с позиции их полезности для бизнеса, для клиентов. Для этого их необходимо рассматривать с позиций заранее сформулированных целей компании. Именно цели должны быть эталоном, который позволяет осуществлять оценку. Для этого нужно создать таблицу, в которой напротив каждого качества будет стоять количественная оценка с точки зрения полезности для достижения целей компании.

Для формирования адекватных оценок качеств компании целесообразно применять широкий системный подход, т. е. смотреть на компанию глазами различных категорий субъектов: клиентов,

поставщиков, партнеров, общественности. При этом будет полезно осуществлять мысленные эксперименты, в частности, предполагать крайне невыгодные, опасные варианты поведения и настроений внешних субъектов, например, предположить вывод конкурентами на рынок продукта, очень привлекательного для наших клиентов. Тогда будет понятно, какие качества нужны нашей компании и насколько они будут полезны или вредоносны для завоевания рынка.

Необходимость радикального переосмысления критериев SMART

Критерии SMART уже много десятилетий доказывают свою полезность. Можно утверждать, что создание этих критериев стало серьезным продвижением управленческой мысли. На первый взгляд вроде бы не существует сомнений, что ими необходимо пользоваться при любой постановке целей.

В основе методологии формирования критериев до сих пор лежит предположение, которое ни у кого не вызывало сомнения: для эффективной деятельности нужно сначала точно определить цели, а под них можно и нужно подобрать соответствующие средства. Таким образом, цели являются главным определяющим аспектом деятельности, а средства – подчиненным, второстепенным аспектом. И хотя в середине 60-х гг. XX в. российским философом Николаем Николаевичем Трубниковым было разработано глубокое обоснование гораздо более сложных взаимоотношений целей и средств, до сих пор на практике используется прежняя и уже несоответствующая нашему динамичному миру концепция приоритетности целей.

На самом деле цели и средства взаимно определяют друг друга, зависят друг от друга и представляют собой равноценные, одинаково значимые элементы деятельности. Поэтому, определяя цель, следует одновременно определять и средства, которые к ней ведут, т. е. сразу же создавать план как систему, которая позволяет до-

стичь цели. Эта система средств нередко будет радикальным образом влиять на цели. И так должно происходить при определении каждого критерия целеполагания: достижимости, измеримости, конкретности, релевантности, определенности во времени [6].

Достижимость цели

Очевидно, что пока цель на практике не достигнута, предположение о ее достижимости не может быть однозначно верным. Ссылка на достижимость в прошлом аналогичных целей не может быть достаточно убедительной в динамичном мире, поскольку на результат влияет огромное число непрогнозируемых обстоятельств.

Важно учесть, что достижимость цели в значительной мере определяется уровнем мотивации субъекта, который, во-первых, практически невозможно измерить, а во-вторых, может существенно меняться со временем, особенно при появлении новых обстоятельств.

Поэтому формальное определение достижимости конкретной цели чаще всего представляет собой бессодержательную оценку. Гораздо важнее обратиться к средствам – спроектировать и воплотить систему, обеспечивающую высокую вероятность достижения цели.

Поэтому традиционный критерий достижимости цели должен быть дополнен следующей формулировкой: существует высокая вероятность достижимости цели, потому что создан соответствующий обоснованный системный план ее достижения.

Измеримость цели

Во многих случаях количественное определение цели, безусловно, является полезным и необходимым инструментом целеполагания.

Вместе с тем при таком подходе за рамками целеполагания остаются так называемые качественные цели, смысл которых состоит в достижении определенных качеств управляемых подсистем, таких, например, как лояльность клиентов, репутация компании, имидж продуктов, мотивация сотрудников.

На деле достижение конкретной количественно определенной цели не свидетельствует о реальном успехе организации, например, оценка достижения любого параметра без сравнения своей компании с конкурентами и определения своего места на рынке.

Нередко количественная определенность цели обладает меньшей значимостью, чем количественное описание траектории движения к цели, значение промежуточных результатов и, что часто еще важнее, планомерное проведение соответствующих действий, ведущих к цели. Здесь снова возникает необходимость формирования обоснованного плана. Без него цифровое выражение цели может оказаться беспочвенным утверждением, недостижимой мечтой.

Конкретность цели

В быстро меняющихся условиях конкретность цели может быть сдерживающим и даже вредоносным фактором.

Конкретность формулировки целей может препятствовать поиску иных результатов в зависимости от изменившихся наличных или будущих средств компании. Динамичная внешняя и внутренняя среда очень часто радикально меняет ситуацию, формируя или исключая различные средства деятельности, учет которых может значительно изменить первоначальные варианты целей. Поэтому, принимая очень конкретную формулировку целей, субъект управления должен все время осознавать необходимость гибкого подхода к целеполаганию и быть готовым к генерации новых целей.

Релевантность цели

Прежние представления о релевантности цели должны быть существенно расширены. Уже недостаточно цель формулировать только в соответствии со всеми ранее принятыми целями.

Возникают принципиально новые требования:

- необходим хотя бы концептуальный пересмотр всех ранее принятых целей, по-

скольку в динамичном мире они быстро устаревают;

- следует соотнести вновь принимаемые цели с ранее принятыми планами (а не только целями). Целесообразно сделать прогноз в виде описания результатов выполнения ранее принятых планов и сопоставления этих результатов с принимаемыми целями;

- важно выявить соответствие между вновь принимаемыми целями и многими иными обстоятельствами: тенденциями в изменении потребностей и настроений клиентов, в деятельности конкурентов, в макроэкономической и политической сферах и т. д.

Определенность цели во времени

В условиях быстрых изменений этот критерий может быть деспотическим, сдерживающим фактором, наносящим вред.

Нередко динамика среды затрудняет достижение цели в намеченные сроки, что заставляет руководителей использовать жесткие авторитарные приемы, подстрекающие исполнителей работать в неадекватном режиме, достигать результаты с плохим качеством и создавать психологически неприемлемую ситуацию в компании.

Гибкое планирование в динамичных обстоятельствах является гораздо более предпочтительным подходом, нежели абсолютизация сроков достижения целей. Поэтому к существующим традиционным критериям SMART следует добавить еще один критерий, связанный с гибкостью в пересмотре существующих средств и целей. Тогда название системы критериев могло бы быть SMARTA, в котором буква А означает Agile, т. е. гибкость.

Цель должна мотивировать. Этот критерий не входит в традиционную систему критериев целеполагания.

Следует воспользоваться идеей выдающегося российского психолога Леонтьева о сдвиге мотива на цель.

Мотив – это эмоционально окрашенная потребность, которая побуждает человека

к действию. Цель – это результат, которого следует достигнуть. Чаще всего цель, особенно если она спускается от руководителя к исполнителю, эмоционально не окрашивается и не побуждает исполнителя к действию. У обычного сотрудника мотивы иного плана: быть на хорошем счету у своего начальства, получать поощрения, в том числе материальные, и в целом хорошо зарабатывать.

Для того чтобы цели, которые ставятся перед сотрудниками, действительно достигались, движение к ним должно быть желанным, эмоционально окрашенным, мотивированным, т. е. цель должна стать мотивом. В этом заключается идея известного российского психолога Алексея Николаевича Леонтьева [8].

Что может цели придать статус мотива:

- если цель хорошо известна и понятна сотруднику;

- если он уверен, что сможет достичь этой цели, потому что у него есть для этого достаточно ресурсов;

- если он будет материально и психологически поощрен за достижение этой цели;

- если в ходе достижения конкретной цели он будет опираться на свои сильные стороны, хорошо развитые знания и навыки, поэтому процесс достижения цели будет у него вызывать удовлетворение и радость, рост самоуважения и уважения окружающих.

В связи с этим к существующим критериям целесообразно добавить букву М, чтобы нацелить субъекта целеполагания на создание мотивирующих целей. Получится система SMARTAM.

Дерево целей – знакомое и незнакомое

До сих пор дерево целей использовалось в основном для проектирования средств и путей для достижения целей. Обычно его рассматривали как инструмент управления только в том случае, когда оно полностью построено.

Сейчас в динамичном, противоречивом и трудно прогнозируемом мире его потенциал раскрывается гораздо шире.

Неожиданным и очень действенным инструментом становится процесс построения этого дерева. Именно благодаря процессу дерево целей обладает диагностическими, прогностическими, инновационными, оптимизационными, системообразующими, интегративными, психологическими и мотивирующими возможностями.

В традиционном представлении о дереве целей существует одностороннее влияние целей более высокого уровня на цели более низкого уровня. А на самом деле еще Людвиг фон Берталанфи, основоположник теории систем, писал о круговых причинных связях: за счет обратных связей возникает взаимное влияние целей и средств друг на друга в динамичном режиме, а также влияние всех элементов дерева целей друг на друга по горизонтали.

Известно, что любое развитие – это синтез интеграции и дифференциации. Каждый шаг в процессе построения дерева целей должен означать развитие, т. е. постоянное наращивание потенциала в достижении главной цели. Проектирование каждого нового элемента дерева целей должно осуществляться одновременно как дифференциация (т. е. появление принципиально нового элемента, отличающегося от всех других элементов) и интеграция (связь этого нового элемента со всеми уже построенными элементами дерева, в том числе со всеми целями более высокого уровня). Традиционный процесс декомпозиции – это в первую очередь дифференциация. А способы всеобъемлющей системной интеграции элементов дерева целей в научной литературе пока практически не описаны.

Эту интеграцию, на наш взгляд, можно осуществить в том числе посредством:

- определения средств, обеспечивающих достижение многих вышестоящих целей, а не только непосредственной подцели;

- выявления влияния средств на вышестоящие цели, т. е. при формулировании средства вносятся изменения в формулировки вышестоящих целей;

- выявления средств, которые одновременно обеспечивают достижение многих целей.

Построение дерева целей всегда рассматривалось как однонаправленный процесс от цели к системе средств. Зная о неизбежном влиянии средств на цели, необходимо при определении средств вносить коррективы в цели, которые неизбежно будут меняться под влиянием средств.

Влияние средств на цели обусловлено еще и тем, что появляются дериваты, т. е. непредвиденные последствия действия средств, которые практически всегда должны менять цели, иначе результаты неизбежно разойдутся с ними. Прогнозирование последствий применения средств, сформулированных в дереве целей, неизбежно приведет к изменению целей. Следовательно, отдельное дерево целей не является эффективным инструментом, а только в единстве с деревом следствий. Поэтому всегда необходимо строить оба взаимосвязанных древовидных графа одновременно.

Дерево целей – это система. При изменении любого элемента этой системы надо вносить изменения во все элементы, в том числе в главную цель.

Бизнес-процессы: системный подход

В формировании бизнес-процессов следует воспользоваться системным подходом: нельзя отнестись к бизнес-процессам с точки зрения субоптимизации – использовать бизнес-процессы для достижения только узкого круга конкретных целей. Любые спроектированные бизнес-процессы без соотнесения их с миссиями и стратегиями компании могут оказаться не только бесполезными, но даже вредоносными, отвлекая ресурсы и внимание от действительно важных целей. Сначала следует сформировать целостное представление о компании, т. е. определить ее

миссию, видение, стратегические цели, стратегии.

В компании должен осуществляться так называемый процессный подход, т. е. компанией нужно управлять как совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов. Желательно отказаться от структурного или функционального подхода, рассматривающего предприятие как совокупность некоторых статичных структур, выполняющих определенные функции [2].

Исходный метод формирования бизнес-процессов – дерево целей. Его преимущества – безусловная системность и наглядность. Входы и выходы процессов можно сформулировать в виде целей.

В ходе проектирования и реализации бизнес-процессов желательно использовать следующие правила:

1. Необходимо сформировать список уже существующих основных бизнес-процессов, представить их так, как они функционируют сейчас, как есть. Желательно выразить их схематично.

2. Следует сформировать сквозные базовые системообразующие бизнес-процессы: от изучения потребностей рынка (или конкретного заказчика, партнера или населения) до удовлетворения этих потребностей. Этот бизнес-процесс представляет собой систему, разветвленную цепь подпроцессов (процедур):

- если одновременно у компании существует несколько видов потребителей (заказчиков), следует создать несколько системообразующих бизнес-процессов;

- если компания производит целый ряд различных продуктов (товаров и услуг), целесообразно создать соответствующий набор сквозных бизнес-процессов (их выход на исходные цели потребителей и создание продуктов).

3. Необходимо детально спроектировать и описать каждый системообразующий бизнес-процесс (с ответвлениями и параллельными подпроцессами), создать графическую системную разветвленную блок-схему.

4. Непосредственными создателями, проектирующими каждый бизнес-процесс, должны быть сотрудники, участвующие в реализации этих процессов, а также руководители, аналитики, эксперты.

5. Каждое подразделение создает подробный перечень информационных блоков для всех смежных подразделений:

- какую информацию и в каком виде ждем от смежников;

- какую информацию и в каком виде передаем смежникам.

6. Бизнес-процессы регулярно пересматриваются, уточняются на основе миссии, видения и целей организации, а также стратегически значимых событий во внешней и внутренней среде.

Эффективное определение приоритетов в стратегическом управлении

В стратегическом управлении неумение формулировать приоритеты особенно вредно. Это практически лишает компанию основных векторов выживания и развития в остро конкурентном мире [9].

В реальной практике нередко сформулированные приоритеты компании представляют собой плод только аналитических, кабинетных исследований или отражают субъективные представления высших руководителей.

На деле определять приоритеты трудно: выделить из множества целей, возникающих перед любой компанией, цели действительно главные, приоритетные, а также определить приоритетные пути их достижения.

На деле нередко получается, что цели, которые еще недавно представлялись второстепенными, оказываются чрезвычайно значимыми, а достижение целей, которые казались безусловно приоритетными, привело к незначительному или даже отрицательному результату.

Любое событие во внешней или внутренней среде может оказаться решающим для изменения приоритетов компании. Для адекватной оценки необходим практически ежедневный мониторинг внешней

и внутренней среды компании, результаты которого должны регулярно оценивать высшие руководители компании для принятия решений о приоритетах. Руководителям желательно создать базовый список сфер работы, в которых следует определять приоритеты, и все время держать его в поле внимания. А реальные обстоятельства подскажут, в каких дополнительных сферах следует определять приоритеты.

В этот список, например, можно включить:

- цели компании (если они хорошо сформулированы – конкретны, выражены количественно, достижимы);
- выполнение финансовых обязательств перед банками, ключевыми юридическими и физическими лицами;
- удовлетворение потребностей конкретных, наиболее значимых клиентов и поставщиков;
- персональное участие руководителей в проектах, имеющих важное значение для бизнеса; участие в ранее назначенных встречах, связанных с этими проектами, или инициирование новых встреч.

Управление по целям – эффективный метод стратегического управления

Управление по целям – это оптимальный метод общения руководителя с подчиненными, который был предложен выдающимся специалистом в области менеджмента Питером Друкером еще в 1954 г. [4]. Но до сих пор очень немногие руководители в достаточной степени освоили этот метод, хотя он представляется вполне естественным и обоснованным способом общения для эффективного управления.

Суть метода состоит в регулярном, содержательном, структурированном общении в форме равноправного и дружественного диалога, которое организуется руководителем для встреч с каждым ключевым подчиненным.

В существующей практике общение руководителя и подчиненного обычно происходит в двух вариантах: задачи ставятся

на ходу или проводится очень долгая, многословная беседа, которая отнимает много времени у обоих, но не приводит к точной формулировке целей, задач, сроков, методов исполнения. Нередко руководители формулируют цели перед подчиненным в директивном, приказном порядке, не объясняя, как цели конкретного сотрудника связаны со стратегическими целями компании. В результате возникает иллюзия управления, но деловой результат не достигается.

У подчиненного обычно складываются собственные, но неверные представления о том, что и как ему нужно сделать. Чаще всего эти представления противоречивые, случайные, не соответствующие целям организации. И только внедрение правильной системы управления по целям создает стройный, логичный, высокоэффективный процесс реального управления подчиненным со стороны руководителя, единство их мыслей и чувств, единое понимание целей и задач. У каждого из них появляется чувство принадлежности к единой команде [11].

Правильно организованное управление по целям создает у руководителя уверенность, что поставленные им цели и задачи действительно будут осуществлены. А у подчиненного создается чувство сопричастности, соавторства в определении целей и задач и удовлетворяются все его базовые потребности. Для целей стратегического управления этот фактор оказывается решающим.

Рассмотрим алгоритм процесса управления по целям для применения в стратегическом управлении.

Каждая очередная встреча строится по следующей схеме:

- руководитель задает вопросы (в частности, пользуясь планом работы подчиненного) о проделанной работе за период, прошедший после последней встречи (то, что руководителю известно, он сам упоминает и предлагает подчиненному это не рассказывать), хвалит подчиненного, если есть основания;

- кратко формулируются стратегические цели компании; желательно, чтобы со временем их произносил не руководитель, а сотрудник;

- определяются будущие цели и задачи сотрудника с учетом стратегических целей компании.

Желательно пользоваться системной схемой решения проблем. В соответствии с ее элементами задаются вопросы, происходит обсуждение и его результат записывается обеими сторонами:

- сначала формулируется первоначальный проект целей;

- определяются проблемы (трудности), стоящие на пути к этим целям;

- выявляются причины проблем (только те причины, на которые можно повлиять);

- определяются будущие возможные проблемы, симптомы которых сегодня проявляются еще очень слабо или не проявляются вообще;

- создается система средств для достижения каждой цели;

- определяются методы осуществления конкретных задач, представленных подцелями в многоуровневом списке;

- определяются сроки выполнения задач.

Применение прогнозирования в стратегическом управлении

Прогнозирование представляет собой сильный инструмент планирования, который желательно использовать на его разных этапах. В стратегическом управлении прогнозирование обладает особой значимостью, поскольку позволяет в какой-то мере обнаружить наиболее существенные трудности, на которых необходимо сконцентрировать усилия компании [10].

Первый этап прогнозирования

Этот этап характеризуется стремлением заглянуть в будущее, исходя из позиций и представлений сегодняшнего дня.

Если определены первоначальные варианты целей и проблем, которые могут помешать или мешают в достижении этих целей, то прогнозирование заключается в

мысленном продолжении этих проблем в будущем, их экстраполяции. При этом опираются на предположение, что выявленные проблемы еще какое-то время будут актуальными в будущем и их тоже нужно устранить.

Второй этап прогнозирования

На этом этапе формулируются проблемы, которые в настоящем еще не проявляются, но появились пока малозаметные симптомы, свидетельствующие о возможности появления новых проблем в будущем. Здесь желательно опираться на предыдущий опыт участников, осуществляющих прогнозирование, или опыт других организаций. Таким образом, перечень первоначально найденных проблем расширяется.

Для разрешения всех найденных проблем формулируются новые цели.

Третий этап прогнозирования

Далее в ходе планирования формулируются не только новые цели, но и новые стратегии (или планы), представляющие собой последовательные действия, необходимые для достижения целей. Возникает вопрос: какие последствия вызовут эти действия?

Один ряд возможных последствий позитивный – достижение намеченных целей, т. е. желаемых результатов. Но эти действия, как и любые средства, используемые в человеческой деятельности, неизбежно вызовут и отрицательные последствия, которые поначалу без специального осмысления могут остаться незамеченными. Их обычно называют дериватами. Находить дериваты можно с помощью специальных методов. В простых случаях можно обходиться простым интуитивным построением цепочки явных последствий.

Теоретическим основанием для объяснения появления дериватов служит известная закономерность разрыва между целями и реально получаемыми результатами [14]. Эта закономерность отражает фундаментальный факт наличия у любого средства неизведанных свойств, которые в ходе первоначального целеполагания не-

известны. При планировании каждое средство представляется полезным для достижения целей, но при этом субъект планирования опирается пока не на реальное средство, а на свое представление о нем, т. е. идеальное средство. (В терминах философии идеальное означает не совершенное, а существующее пока только в голове человека.) Но в ходе реальной деятельности по достижению целей используются реальные средства, и они проявляют (по причине своей безусловной сложности и качественной неисчерпаемости) неожиданные свойства, которые могут быть существенным препятствием на пути к целям.

Максимально эффективно вносить изменения в существующие стратегии и планы можно только на этапе их выполнения, т. е. когда идеальные средства уступают место реальным средствам. Безусловно, это нужно делать регулярно по мере осуществления планов.

Новые подходы к функциям управления

Современное стратегическое управление требует пересмотра и традиционных функций управления [1]. Жизнь заставляет отказаться от привычных представлений об этих функциях, в частности о том, что планирование означает создание простого перечня действий, необходимых для достижения целей. Организация означает точное предписание подчиненным сотрудникам, что им необходимо делать и в какие сроки. Мотивация означает материальное стимулирование сотрудников или довольно жесткое дисциплинарное воздействие. Контроль проводится для поиска ошибок у подчиненных сотрудников.

В современном прочтении функции управления должны выглядеть следующим образом:

- планирование – это постоянный процесс глубокого осознания внешней и внутренней среды организации и ситуационного применения методов эффективной деятельности, определение миссии,

перспектив и условий развития, целей, методов и конкретных действий, их обеспечивающих;

- традиционный подход предписывает сначала осуществить анализ и только затем провести планирование. В современных условиях анализ и планирование практически сливаются: планирование является не последующим этапом, а составной частью анализа. В ходе планирования дополнительно выявляются проблемы, сильные и слабые стороны, резервы. В частности, это связано с тем, что классический анализ проводит узкая группа специалистов, а в планировании должны участвовать практически все сотрудники, привнося гораздо более обширный опыт и понимание в результаты работы;

- организация – это создание и трансформация эффективных систем (важнейшие инструменты – системный подход и системный анализ);

- мотивация – побуждение к эффективной деятельности на основе глубоких психологических закономерностей (важнейший инструмент – теоретико-методологические знания в области психологии и практический опыт, наблюдение и диалог);

- контроль – совместная деятельность руководителей и сотрудников по выявлению проблем, поиску и реализации эффективных решений.

Результаты проведенной исследовательской работы

Проведение теоретических исследований и накопление практического опыта в использовании традиционных методов и инструментов менеджмента позволяют сделать вывод о необходимости их существенного пересмотра для эффективного использования в стратегическом управлении.

Таким образом, в ходе проведения исследования, анализа источников научной информации и осмысления практического опыта сформулированы новые представления об инновационных формах приме-

нения в стратегическом управлении SWOT-анализа, метода управления по целям, критериев SMART в целеполагании, формировании бизнес-процессов, прогнозировании и ряда других методов.

Основные результаты проведенного исследования, отраженные в статье, обсуждались на ряде форумов, в том числе организованных Российским экономическим университетом имени Г. В. Плеханова.

Выводы

Мир современного бизнеса меняется с нарастающим ускорением. Существенно повышается значение такого важнейшего вида деятельности, как стратегическое

управление, которое направлено на выживание организаций и обеспечение их успеха в конкурентной борьбе. Эффективность стратегического управления в значительной мере зависит от используемых конкретных методов и инструментов менеджмента, которые в быстро меняющихся обстоятельствах требуют постоянного совершенствования.

Предложенные обновленные конкретные формы ряда базовых инструментов менеджмента способствуют существенно повышению значимости и эффективности стратегического управления в организациях.

Список литературы

1. Айдынов Р. Э. Функции управления // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 1 (6). – С. 4–10.
2. Бабикова А. В., Корсаков М. Н., Сарафанов А. Д. Оптимизация бизнес-процессов промышленного предприятия на основе внедрения процессного подхода // Креативная экономика. – 2017. – № 11. – С. 1195–1208.
3. Бязрова Л. А., Асаева Д. Ю., Атаева М. З. и др. SWOT-анализ как один из методов оценки деятельности компании // Молодой ученый. – 2023. – № 23 (470). – С. 233–235.
4. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. – М. : ООО «Софийская набережная», 2014.
5. Изосимов С. В., Шевченко А. Л. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки // Экономикс. – 2013. – № 2. – С. 29–34.
6. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М. : АСТ, 2011.
7. Карманов А. М., Карманов М. В. Современные проблемы исследования SMART // Экономика, статистика и информатика. – 2013. – № 1. – С. 145–148.
8. Костюченко Н. И., Хенцинский Е. А., Семихов Д. А. Проблемы теории и практики управления социальными системами, связанные с определением понятия «дерево целей» (методологический аспект) // Вестник Краснодарского университета МВД России. – 2018. – № 3 (41).
9. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М. : Политиздат, 1975.
10. Попова В. Б. Формы проведения SWOT-анализа организации АПК // Вестник Университета Российской академии образования. – 2021. – № 4. – С. 112–122.
11. Прядко С. Н., Жданкова Е. А. Установление стратегических приоритетов в планировании долгосрочного развития региональных предприятий // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 6-2. – С. 454–459.
12. Селиванов А. И. Методологические платформы и методы стратегического прогнозирования: мировой опыт и российский потенциал // Власть. – 2021. – Т. 29. – № 1. – С. 280–290.
13. Семенюк Е. В. Управление по целям в менеджменте социально-экономической системы // Вопросы экономики и управления. – 2017. – № 3 (10). – С. 27–29.

14. Сулимова Е. А., Шарафутдинова Е. Е., Коньшова Н. О. Проблемы построения целей с помощью метода SMART и возможные пути их решения в современном обществе и организации // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 8. – С. 227–229.
15. Сухарев П. Н., Григоренко А. С. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки // Экономические науки. Маркетинг и менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 25–28.
16. Трубников Н. Н. О категориях «цель», «средство», «результат». – М., 1968.
17. Черчмен У., Акофф Р., Арноф Л. Введение в исследование операций : пер. с англ. – М., 1967.

References

1. Aydynov R. E. Funktsii upravleniya [Management Functions]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy* [Business Education in the Economy of Knowledge], 2017, No. 1 (6), pp. 4–10. (In Russ.).
2. Babikova A. V., Korsakov M. N., Sarafanov A. D. Optimizatsiya biznes-protsessov promyshlennogo predpriyatiya na osnove vnedreniya protsessnogo podkhoda [Optimization of Business Processes of an Industrial Enterprise Based on the Introduction of a Process Approach]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2017, No. 11, pp. 1195–1208. (In Russ.).
3. Byazrova L. A., Asaeva D. Yu., Ataeva M. Z. et al. SWOT-analiz kak odin iz metodov otsenki deyatel'nosti kompanii [SWOT Analysis as One of the Methods for Assessing the Company's Activities]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2023, No. 23 (470), pp. 233–235. (In Russ.).
4. Druker P. F. Entsiklopediya menedzhmenta [Encyclopedia of Management]. Moscow, ООО «Sofiyskaya naberezhnaya», 2014. (In Russ.).
5. Izosimov S. V., Shevchenko A. L. Metod SWOT-analiza: ego mesto v metodakh issledovaniya, preimushchestva i nedostatki [SWOT Analysis Method: its Place in Research Methods, Advantages and Disadvantages]. *Ekonomiks* [Economics], 2013, No. 2, pp. 29–34. (In Russ.).
6. Kahneman D. Dumay medlenno... reshay bistro [Think Slowly... Decide Quickly]. Moscow, AST, 2011. (In Russ.).
7. Karmanov A. M., Karmanov M. V. Sovremennyye problemy issledovaniya SMART [Modern Problems of SMART Research]. *Ekonomika, statistika i informatika* [Economics, Statistics and Computer Science], 2013, No. 1, pp. 145–148. (In Russ.).
8. Kostyuchenko N. I., Khentsinskiy E. A., Semikhov D. A. Problemy teorii i praktiki upravleniya sotsialnymi sistemami, svyazannye s opredeleniem ponyatiya «derevo tseley» (metodologicheskyy aspekt) [Problems in the Theory and Practice of Managing Social Systems Related to the Definition of the Concept of "Tree of Goals" (methodological aspect)]. *Vestnik Krasnodarskogo universiteta MVD Rossii* [Bulletin of the Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia], 2018, No. 3 (41). (In Russ.).
9. Leontev A. H. Deyatel'nost. Soznanie. Lichnost [Activity. Consciousness. Personality]. Moscow, Politizdat, 1975. (In Russ.).
10. Popova V. B. Formy provedeniya SWOT-analiza organizatsii APK [Forms of Conducting a SWOT Analysis of an Agro-Industrial Complex Organization]. *Vestnik Universiteta Rossiyskoy akademii obrazovaniya* [Bulletin of the University of the Russian Academy of Education], 2021, No. 4, pp. 112–122. (In Russ.).
11. Pryadko S. N., Zhdankova E. A. Ustanovlenie strategicheskikh prioritetov v planirovaniy dolgosrochnogo razvitiya regionalnykh predpriyatiy [Establishing Strategic Priorities in Planning the Long-Term Development of Regional Enterprises]. *Fundamentalnye issledovaniya* [Fundamental Research], 2016, No. 6-2, pp. 454–459. (In Russ.).

12. Selivanov A. I. Metodologicheskie platformy i metody strategicheskogo prognozirovaniya: mirovoy opyt i rossiyskiy potentsial [Methodological Platforms and Methods of Strategic Forecasting: World Experience and Russian Potential]. *Vlast* [Power], 2021, Vol. 29, No. 1, pp. 280–290. (In Russ.).

13. Semenyuk E. V. Upravlenie po tselyam v menedzhmente sotsialno-ekonomicheskoy sistemy [Management by Goals in the Management of the Socio-Economic System]. *Voprosy ekonomiki i upravleniya* [Issues of Economics and Management], 2017, No. 3 (10), pp. 27–29. (In Russ.).

14. Sulimova E. A., Sharafutdinova E. E., Konysheva N. O. Problemy postroeniya tseley s pomoshchyu metoda SMART i vozmozhnye puti ikh resheniya v sovremennom obshchestve i organizatsii [Problems of Creating Goals Using the SMART Method and Possible Ways to Solve them in Modern Society and Organizations]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2019, No. 8, pp. 227–229. (In Russ.).

15. Sukharev P. N., Grigorenko A. S. Metod SWOT-analiza: ego preimushchestva i nedostatki [SWOT Analysis Method: its Advantages and Disadvantages]. *Ekonomicheskie nauki. Marketing i menedzhment* [Economic Sciences. Marketing and Management], 2010, No. 6, pp. 25–28. (In Russ.).

16. Trubnikov N. N. O kategoriakh «tsel», «sredstvo», «rezultat» [About the Categories “Goal”, “Means”, “Result”]. Moscow, 1968. (In Russ.).

17. Cherkmen U., Akoff R., Arnof L. Vvedenie v issledovanie operatsiy [Introduction to Operations Research], translated from English. Moscow, 1967. (In Russ.).

Сведения об авторе

Михаил Сергеевич Камionsкий
лаборант-исследователь
научной лаборатории
«Цифровые технологии тарифного
регулирования»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 109992, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: m.kamionsky@gmail.com

Information about the author

Mikhail S. Kamionsky
Research Laboratory Assistant
of the Scientific Laboratory
"Digital Technologies of Tariff Regulation"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: m.kamionsky@gmail.com