

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ИНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

В статье раскрыт процесс создания и совершенствования модели стратегического управления от экономического содержания до инновационного. Каждая модель описывается соответствующим инструментально-методическим обеспечением и действиями по реализации. Основное внимание в рассмотрении инструментария уделено конструктивно-аналитическим методам и дополнению традиционного инструментария относительно новыми и эффективными методами.

Ключевые слова: стратегия, инструментальное обеспечение, конструктивно-аналитический, инновационный подход, модель стратегии.

Инструментально-методическое обеспечение любого управленческого процесса, включая и стратегическое, может быть представлено и описано на разных уровнях обобщения и конкретности с применением соответствующей терминологии. В значительном большинстве исследований инструментально-методическое обеспечение принятия стратегических решений специальным образом не выделяется, «растворяясь» в задачах решения стратегических проблем, сгруппированных относительно предварительного анализа, выбора стратегии и ее реализации. Более структурирован материал, описывающий применение классических матричных моделей: SWOT, БКГ, GE и другие.

На практике же необходимо не только знать, какие и когда использовать инструменты, но и как создать развивающуюся работоспособную систему инструментального обеспечения. Это,

полагаем, возможно только с переходом на более низкий уровень описания инструментов стратегического анализа, когда мы с вопроса «что?» опускаемся на уровень решения вопроса «как?».

При этом мы не просто опишем «идеальную» модель стратегического управления в контексте ее инструментального обеспечения на всех этапах стратегического анализа, а сделаем попытку описать эту модель в динамике развития. Такая необходимость, на наш взгляд, вызвана недостаточной научно-практической проработкой стратегического поведения российских предприятий и организаций. Перед большинством хозяйствующих субъектов РФ стоит сложнейшая задача перехода от оперативной деятельности к стратегической модели поведения в ее наиболее современной и эффективной форме. Этот последовательный динамический процесс видится нами в составе 4-х стадий.

1. Создание экономической модели стратегии, реализующей преимущественно синергетический тип развития.
2. Постановка системы стратегического планирования в составе

¹ Воробьев Анатолий Дмитриевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии Вятского государственного университета; e-mail: gkuzmina@yandex.ru.

необходимого набора функциональных стратегий.

3. Развитие экономической модели с применением элементов обучающей стратегии, ориентированной на конгломеративный тип развития.
4. Внедрение модели инновационного типа с полным использованием обучающей стратегии.

Заметим, что с развитием стратегической модели меняется не только и не столько содержание стратегических действий, а происходит замена инструментально-методического обеспечения стратегических решений. Именно последовательное «забывание» одних более формализованных методов работы с управленческой информацией и практическое массовое освоение новых менее структурированных приемов и действий с новой информацией может гарантировать создание «динамических способностей» организации и переход к наиболее современной стратегической модели инновационного типа. Другой, не менее важной особенностью концепции является попытка «привязки» на каждом этапе перехода инструментального обеспечения к формальной схеме стратегического анализа [3].

В общем виде логика развития стратегической модели управления организацией в контексте ее инструментально-методического обеспечения выглядит следующим образом.

Первая экономическая модель стратегии ориентирована на решение хотя и не менее сложных, но более структурированных и понятных задач перевода предприятия в новое качественное состояние за счет синергетического развития. Использование доступной экономической информации в привычном синергетическом пространстве позволяет максимально задействовать конструктивно-аналитический инстру-

ментарий для принятия стратегических решений и частично прошлый положительный опыт работы в традиционной сфере бизнеса. Необходимость в инновационно-обучающих методах для работы в привычной сфере невысокая. В принятии стратегических решений в основном задействовано высшее руководство.

Вторая модель ориентирована на стратегическое планирование. Сфера стратегических решений расширяется до необходимого перечня функциональных стратегий, в разработке которых принимают участие и функциональные руководители. Решаемые задачи становятся сложнее, объемнее. Доля структурированной информации снижается. Соответственно снижается и доля формализованных методов за счет более широкого вовлечения в процесс новой вероятностной информации и задействования для работы с ней группы «опытных» и инновационно-обучающих методов.

Третья модель. При последующем переходе к экономической модели с элементами обучающей стратегии, с появлением новых знаний, результатов экспериментов и стратегического опыта происходит «забывание» конструктивно-аналитического инструментария и более полное освоение двух других менее формализованных групп методов. Этому способствует задача конгломеративного (нетрадиционного) развития и значительное отсутствие достоверной и полной информации о нетрадиционных сферах деятельности.

Четвертая модель подразумевает создание наиболее совершенной инновационной модели стратегического развития, существенно ограничивает использование конструктивно-аналитического инструментария и в силу названных выше и усилившихся тенденций возрастает доля примене-

ния «опытного» и «инновационного» инструментария. При этом в полной мере задействуется механизм обучающей стратегии, предпосылки которой были созданы на предшествующих стадиях развития стратегической модели.

Изложенная логика может быть проиллюстрирована предлагаемой нами таблицей.

Вероятность использования инструментария может рассматриваться как средняя рекомендуемая величина для любого предприятия (организации). Главным для нас является демонстрация динамики изменения этой величины при переходе от одной стратегической модели к другой. Таблица, как и следующие описания, носит концептуальный характер ввиду достаточно высокого уровня обобщения выводов, рекомендаций и в

целом описания процесса организации стратегического управления.

Перейдем к более подробному описанию каждой из четырех моделей стратегического управления в контексте ее инструментально-методического обеспечения. Рассмотрение каждой модели предполагается структурировать по основным технологическим элементам: общая задача инструментария, необходимые для ее решения действия, параметры времени действий, исполнители.

Экономическая модель стратегии синергетического направления развития

В рассматриваемой нами системе из четырех моделей эта модель обладает наиболее низкими параметрами сложности, затратности и эффективности, однако служит своего рода переходным

Вероятность использования различного инструментария для разных стратегических моделей

Наименование (содержание) стратегической модели	Вероятность использования групп инструментария*		
	Конструктивно-аналитический	На основе опыта и знаний	На основе идей и инноваций
Экономическая модель стратегии (синергетический тип)	Максимальная	Низкая	Очень низкая
Модель стратегического планирования	Высокая	Средняя	Низкая
Экономическая модель стратегии с элементами обучающей стратегии (конгломеративный тип)	Средняя	Высокая	Средняя
Модель инновационного типа с полным применением обучающей стратегии	Низкая	Максимальная	Высокая до максимальной

* В таблице использован инструментарий, описанный в работе [4] в качестве стратегических линз, с помощью которых создаются стратегии.

вариантом от оперативного поведения с его инструментарием к стратегическим действиям. А для успешного перехода важно:

- сохранение в достаточных размерах эффективных привычных, традиционных структур, процессов и методов, ранее используемых в оперативной деятельности;
- дополнение традиционных инструментов новыми инструментами данной группы;
- постепенное дополнение традиционных конструктивно-аналитических инструментов элементами двух других подходов: опытного и инновационного.

При этом конструктивно-аналитические инструменты будут задействованы непосредственно в стратегическом анализе, а нетрадиционные использованы в качестве контекстных факторов. Сложность последних двух действий определяет и общую задачу инструментария этой модели – понимание необходимости применения и основных особенностей стратегической модели относительно оперативной. Несмотря на относительную простоту экономической модели стратегии (среди остальных трех моделей) переход к стратегическому поведению предприятия потребует от него немалых и разнообразных усилий и действий. Стратегические процессы становятся одной из постоянных функций управления организацией, которая требует своего обеспечения: организационного, ресурсного, документально-технического, конструктивно-методического.

Перечисленные действия позволят «вписать» стратегические процессы в общую систему управления предприятия на формальном уровне. При этом в регламентирующих документах обеспечения будут систематизированы прежде

всего традиционные аналитические инструменты, использующие в основном статистические, маркетинговые и управленческие методы.

При данной модели стратегическое планирование (как метод) следует рассматривать как систему формальных расчетов и обоснований принятых стратегических решений: целей, пересмотренного прогноза, направлений диверсификации, наилучшего портфеля, конкурентной позиции. В Положении о стратегическом развитии следует «закрепить» использование методов: дискуссий, сценарного планирования, теории игр, стратегических семинаров. Особую роль в составе названных методов будут играть стратегические семинары, которые позволяют решить основную задачу этого периода – прийти к осознанию необходимости перехода к стратегической модели – и вооружают ответственных исполнителей основами стратегических знаний. Ведение семинаров рекомендуется поручать сторонним консультантам.

Сроки «запуска» системы перехода к стратегической модели определяются каждой организацией индивидуально в зависимости от «стратегической» готовности персонала и ориентировочно могут быть рекомендованы в пределах 1–1,5 лет до официального (по приказу) перехода на стратегическую модель управления. Основным ответственным исполнителем должен быть аппарат высшего руководства во главе с первым руководителем. Эффективность перехода с использованием конструктивно-аналитического подхода определяется четкой регламентацией и исполнением общих функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля и учета всех действий.

Синергетический тип развития определяет и низкую относительную потребность предприятия в использовании двух других подходов к инструментальному

обеспечению стратегических решений: на основе опыта и накопленных знаний и на основе идей и инноваций. По определению, инструментарий этих подходов не может без дополнительных усилий «возникнуть» сразу с переходом к стратегической модели, так как стратегического опыта еще недостаточно и стратегическая среда для появления идей и инноваций тоже не сформирована. Мы рассматриваем преимущественно этот инструментарий для данного этапа в качестве контекста стратегических решений. Таким образом, в группу «опытных» инструментов могут попасть [4]:

- культурные процессы;
- когнитивно-интуитивные методы;
- политические процессы.

В качестве контекста названные методы, вероятно, необходимо рассматривать на более обобщенном, описательном уровне, который позволил бы сформировать соответствующий и уровень, и тип ментальной модели «стратега» в виде наиболее общих предположений, верований, ценностей, знаний основ фрактального анализа, законов синергетики, особенностей политических аспектов стратегии. В системе стратегических инструментов эти элементы, по-видимому, будут действовать на подсознательном уровне. Как известно из теории управления, способов формирования названных элементов несколько: целевое обучение, социологический анализ, личное поведение и пример руководителя (как носителя этих качеств), использование управления элементами организационной культуры и так далее. Их можно рассматривать как необходимые действия для реализации контекстного инструментария.

С позиций подхода к инструментарию на основе идей и инноваций в составе контекстных инструментов могут использоваться следующие:

- расширение границ появления инноваций;
- создание инновационной культуры организации;
- установление «простых правил»;
- создание контекста и условий для самообучающейся организации.

Для расширения границ появления инноваций за счет усиления контактов работников с окружением необходима программа соответствующих контактных встреч с клиентами, поставщиками, возможно конкурентами в форме семинаров, совещаний, перекрестных взаимопосещений, выставок, презентаций и так далее.

Широкие возможности не только контекстного, но и прямого использования появляются у предприятия с применением разнообразных элементов инструментария «создание инновационной культуры организации». Контекстное применение этого инструмента предполагает наличие прежде всего формальных, а также неформальных условий (закрепленных в формальных регламентах) для появления, обсуждения, отбора, экспериментирования и внедрения новых инновационных идей. Организационные формы таких условий могут быть различными: группы, советы, команды, совещания, семинары и так далее. Конкретные методы активации творчества также весьма разнообразны [1]. Регламентация может быть выполнена в форме положения, стандарта, методики, инструкции. Серьезным ограничением создания инновационной культуры организации является традиционный тип построения организационной структуры управления организацией.

При любом построении организации элементы инновационной культуры должны быть «вписаны» в каждую общую функцию управления всех уровней, например: менее детальное планирование, внимание к организации горизон-

тального взаимодействия, поощрение творчества и инициативы, контроль за результатами экспериментов. Для развития интуитивных способностей организуется двухуровневое обучение (интерактивное, проблемное, критического мышления и так далее).

Инструментарий «простых правил» позволяет заменить множество формальных задач, действий, обязанностей и других регламентных элементов более общими принципами поведения работников по всем аспектам поведения. Эти правила будут функционировать как в стратегическом анализе, так и при оперативных действиях и решениях.

Простые правила должны быть гибкими и уточняться в каждом стратегическом анализе. Важными составляющими (и более стабильными) системы простых правил являются «базовые» предположения, на которых строится система стратегических решений. Это могут быть наши представления о динамике рыночных отношений, политической ситуации, социальных изменениях, НТП, своей роли и месте в рыночном пространстве и так далее. Основная часть этих предположений отражается в миссии и целях предприятия. В оперативной деятельности простые правила могут заменить отдельные должностные регламентирующие документы (методики, инструкции, стандарты...), а также немалый перечень организационно-управленческой документации: программ, перечни мероприятий, частных планов и так далее. В качестве контекстных инструментов экономической модели стратегии простые правила рекомендуются к применению в ограниченном составе, при ключевых решениях, параллельно с традиционным формализованным инструментарием.

Инструментарий «создание контекста и условий для самообучающейся организации», вероятно, является наиболее полным по своему составу среди

описанных методов и таким образом обобщает в основном инструментальную основу подхода с позиций идей и инноваций. Основная его задача здесь – обозначить будущее стратегического видения, момент осознания руководством предприятия необходимости начала перехода к обучающей модели стратегии. Это решение должно «созреть» в ментальной модели лиц, принимающих решения, озвучено и явиться точкой перехода к новой модели стратегии.

С этого момента должна начаться подготовка к будущей перспективе. Организационно переход может быть оформлен приказом – поручением ответственным руководителям подготовить проект перспективных изменений по каждому функциональному аспекту управления: производство, маркетинг, исследования, разработки, общий менеджмент, которые бы обеспечили постепенный переход на обучающую модель стратегии. А тема развития стратегической модели становится предметом регулярного обсуждения на трудовых совещаниях, встречах. Одновременно руководство предприятия готовит проект реформирования формальной организационной структуры управления.

Модель стратегического планирования

В этой модели расширяется сфера действия стратегических решений, но в содержательной основе и соответственно инструментальном обеспечении стратегических действий существенных изменений не происходит. В модели стратегического планирования по прежнему сохраняется высокая вероятность использования конструктивно-аналитического инструментария. Поэтому все замечания по применению его в условиях ранее описанной стадии будут справедливы и для модели стратегического планирования. В ней стратегиче-

ское планирование в качестве инструмента будет определять и содержание самой модели. Для выполнения этой постоянной функции обязательным является создание специализированного подразделения. Участие функциональных подразделений в разработке плана требует единства методологии и более содержательного методического обеспечения и регламентации.

Содержательно модель стратегического планирования отличается от экономической модели стратегии набором функциональных стратегий, поэтому организация разработки каждой из моделей будет иметь некоторые отличия. «Стратегическое» подразделение будет нести ответственность не только за разработку общей корпоративной стратегии, но и за методическое руководство разработкой функциональных стратегий: финансовой, управления персоналом, маркетинговой, инвестиционной, технической, социальной и других.

Директивное решение руководства о разработке стратегического плана наряду со сроками, исполнителями, ссылками на нормативно-методическую основу и другие решения должно содержать и указание руководителям функциональных подразделений об их задачах в разработке стратегического плана. «Стратегическое» подразделение доводит до функциональных руководителей схему стратегического анализа и методические указания к его выполнению, руководствуясь при этом описанным инструментарием в составе всех трех подходов к инструментам стратегического анализа.

В модели стратегического планирования инструментарий на основе опыта и накопленных знаний существенно расширяет сферу своего применения. Из контекстного инструмента он становится методически применяемым элементом обеспечения.

По мере «созревания» коллектива и накопления опыта эти механизмы начинают «работать». Управляющими действиями становятся решения о проведении экспериментов, вознаграждении участников, распределении ресурсов между направлениями отдельных политических групп, мерах преодоления сопротивления изменениям. Становятся нормой программы обучения. Все это позволяет предприятию принять решение о конкурентных действиях и стратегиях.

Логический пошаговый подход, процессы распределения ресурсов, культурные процессы начинают играть определяющую роль при внедрении и реализации стратегических решений. Методы управления культурными процессами начинают приносить уверенность в реализации стратегий. Система обучения, в том числе и основам когнитивно-интуитивного поведения значительным образом меняет содержание и уровень всей стратегической деятельности. Этому же будет способствовать правильная работа с кадрами управления: подбор и расстановка кадров, их воспитание и обучение. Несмотря на некоторую активность в работе с персоналом инструментарий на основе идей и инноваций в модели стратегического планирования остается неразвитым и продолжает играть роль контекста при использовании двух других инструментов стратегических решений.

Таким образом, основная задача всего инструментария стратегического планирования формируется как сохранение роли прежнего конструктивно-аналитического инструментария и постепенное «включение» в процесс инструментария на основе опыта и знаний. Временные параметры действий по управлению инструментарием циклически повторяются с периодичностью - год. Исполнителями помимо высшего руководства становятся: специально

созданное «стратегическое» подразделение и функциональные руководители. Начинают включаться в процесс и руководители, специалисты более низших уровней управления. Инструментарий стратегического планирования создает уверенность в развитии стратегической модели в экономическую модель с элементами обучающей стратегии.

Экономическая модель стратегии с элементами обучающей стратегии (конгломеративный тип)

Основная методологическая особенность этой модели заключается в том, что в отличие от предыдущих двух моделей существенным образом меняется объект информационного анализа (нетрадиционные направления) и уровень вероятности получения полной и достоверной информации. Соответственно меняются и инструменты, методы работы с ней. Ограничивается применение конструктивно-аналитических инструментов и увеличивается доля «опытных» и «инновационных» методов. Контекстная роль последних сменяется их ролью в качестве основных инструментов принятия стратегических решений. Действия предприятия, его руководства направляются на создание условий для достаточного развития и применения инструментариев на основе опыта и знаний, а также и на основе идей и инноваций.

Основная задача конструктивно-аналитического инструментария для этой модели заключается в сохранении экономического содержания последней. Назначение двух других инструментальных подходов в целом видится в формальном представлении этих стратегических инструментов как основных элементов инструментального обеспечения, определяющих структурно-процессные характеристики управленческих воздействий. Образно говоря,

предприятие будет работать в другой «инструментальной среде», приоритет в которой отдается «опытному» и «инновационному» инструментарию.

В свою очередь меняются и организационно-временные параметры действия всего комплекса инструментов. Расширение сферы действия основных инструментов от функционального уровня (когда в модели стратегического планирования участвуют только высшие и функциональные руководители) до понятия «среды» требует вовлечения в стратегический процесс немалого числа ответственных специалистов-исполнителей. Ввиду особенностей и сложности выполняемых стратегических действий по накоплению позитивного опыта и обучению удлиняются сроки освоения основных инструментов данной модели. Рассмотрим более подробно содержательные аспекты каждой группы инструментов.

Менее формальным по инструментальному обеспечению становятся элементы процесса стратегического планирования, хотя регламентирующие процесс планирования документы дополняются новым содержанием: информация, индикаторы результатов, варианты предположений, критерии, оценки, рекомендуемые конкретные приемы и действия и так далее. Одновременно создаются механизмы экспертной оценки: комиссии, методики..., которые становятся обязательными и постоянно действующими инструментами стратегического анализа. Аналогичным образом регламентируются инструменты «метода дискуссий» и «стратегических семинаров». Тематика и сфера действия последних расширяется за пределы анализа традиционной отрасли и одновременно углубляется до конкретных знаний отдельных стратегических процессов, действий и инструментов.

В описываемой модели стратегический инструментарий на основе опыта и накопленных знаний является едва ли не ведущим, претерпевая значительное развитие. В этом качестве «логический пошаговый подход» имея, по нашему мнению, основные области применения на этапах выбора конкурентной стратегии при ее внедрении и реализации, оказывает существенное влияние и на другие стратегические действия. Применяемые в данном подходе элементы требуют немалых усилий от предприятия. Для анализа прошлых успешных стратегий заводится их формальный учет и с помощью конструктивно-аналитического инструментария исследуются их привлекательность и пригодность для использования в будущих новых условиях. Создаются организационно-технические условия для постоянного мониторинга внешней среды: исполнители, сроки, исследуемые параметры, факторы, причины, тенденции, методы, информация и так далее.

Аналогичные действия предпринимаются для непрерывного экспериментирования нововведений, организации одноуровневого и многоуровневого обучения с соответствующим комплексным обеспечением этих процессов. Системы планирования, мотивации, контроля также «подключаются» к управлению этими процессами с тем, чтобы «успешные» нововведения становились повседневной практикой, процедурами и процессами обычного порядка. При многопрофильной деятельности организации (диверсифицированной) ресурсный подход и непосредственно инструмент «распределение ресурсов» также способствует усилению описанных выше действий. При этом процессы обучения должны «выводить» персонал на неприменяемые ранее комбинации различных видов ресурсов, создающих основу компетенции предприятия и новых труднокопируемых его отношений со своими

контрагентами, включая новые товары, услуги, формы взаимодействия. Механизмы отбора вариантов также должны содержать скрытые, не копируемые элементы. Все эти и другие новшества концентрируются в культурной среде организации: ценностях, верованиях, нормах поведения, ритуалах и т.п.

Для регулирования политических процессов систематизируются группы, участники, тематики дискуссий, методы разрешения конфликтов, политические проблемы. Общим инструментарием «опытного» подхода является группа когнитивно-интуитивных методов. Для их реализации прежде всего необходимо вовлечение этой методологии в процесс обучения и метод «участия» руководства в выполнении задач одновременно с исполнителем. Эффективное использование «опытного» инструментария практически невозможно без использования инструментального подхода на основе идей и инноваций.

Большинство инструментов «инновационного» подхода применимо для рассматриваемой стратегической модели на всех стадиях и этапах стратегического анализа ввиду их тесной взаимосвязи и всеобщего характера обучающих процессов, результатом которых являются новые идеи и на их основе инновации в самых различных аспектах деятельности предприятий. Усиление роли данного инструментария сопровождается расширением сферы его влияния и одновременно углублением содержательного состава.

Если рассматривать инструмент «расширение границ появления инноваций», указанный тезис означает вовлечение в сферу взаимодействия и контактов с окружением все больших рыночных пространств, большей численности своего персонала. Одновременно контакты начинают охватывать все большее число вопросов, проблем,

хозяйственных аспектов. Тематика этих элементов переходит от вопросов: «что?» к вопросам «как?».

Аналогичные характеристики и действия целенаправленно задаются и в инструменте «создание инновационной культуры организации». При этом наглядно и публично поощряются оппонирование, критика устоявшихся правил, методов, норм поведения, процессов, отдельных систем и так далее. Для интенсификации обсуждения, отбора и экспериментирования новых идей создаются соответствующие органы (преимущественно на постоянной функциональной основе) со своим регламентом действий и всеми видами обеспечения. Функциональные задания (должным образом оформленные) устанавливаются в виде приоритетов, ограничений. Выбор конкретных задач, методов и средств их решения остается за исполнителями заданий. Для развития интуитивных способностей персонала задействуется регламентируемый перечень методов интерактивного содержания. Инструментарий поддержания состояния предприятия «на краю хаоса» и управления им в этом состоянии достаточно разнообразен [2, 5, 6]. Его создание требует немалых формальных и неформальных действий и усилий: встреч, обсуждений, семинаров, методов обучения, использования процедур и функций менеджмента, моделей управления процессами политики и культуры и так далее.

Последний инструментарий «инновационного» подхода, определяющий создание контекста и условий для самообучающейся организации, по сути, интегрирует рассмотренные выше инструменты данного подхода. Эти условия могут характеризоваться организационным, инновационным, техническим, ресурсным, управленческим (функциональным) видами обеспечения. Все названные требования под-

крепляются решениями руководства, контролем за результатами действия обучающей модели стратегии. Основным результатом может быть уровень компетенции персонала.

Экономическая модель стратегии с элементами обучающей стратегии и достаточно развитым инструментарием «опытного» и «инновационного» подходов создает условия для перехода к модели инновационного типа с полным применением обучающей стратегии. Для этого в организации должен быть создан соответствующий организационно-экономический механизм инструментального обеспечения: структуры и процессы для внутреннего регулирования и внешнего взаимодействия. Их основу составляет интеграция различных элементов организации и ее окружения на базе системы обучения. Именно последняя формирует новое мышление персонала и его соответствующие действия в области принятия и реализации стратегических решений.

Модель инновационного типа с полным применением обучающей стратегии

К моменту перехода к данной модели предприятие должно иметь и развитый финансово-экономический потенциал: упорядоченную и эффективно работающую производственную систему с соответствующим технико-технологическим обеспечением, систему маркетинга и взаимодействия с окружением, сектор исследований и разработок. Все эти и другие материальные источники успеха рациональным образом интегрируются развитой системой управленческих отношений. По своему экономическому потенциалу предприятие в идеальном варианте достигает полного и заметного превосходства в своей конкурентной среде. И таким образом внешние проблемы взаимодействия уступают место

внутренним аспектам деятельности организации. Центром внимания становится внутренняя среда организации, ее персонал.

В модели инновационного типа экономическое содержание стратегических решений сменяется организационно-управленческим содержанием целей и последующих стратегических решений. Объектом анализа становятся нематериальные элементы производственно-экономической системы. Меняется содержание и роль инструментов стратегического анализа. Снижается вероятность использования конструктивно-аналитических методов и возрастает доля инструментов на основе опыта и знаний и особенно инструментов на основе идей и инноваций. Общая задача конструктивно-аналитического инструментария сводится к роли вспомогательных аналитических действий для более полного раскрытия, обоснования и подтверждения результативности использования основных инструментов: «опытного» и «инновационного». По-прежнему функционирует развитая система стратегического планирования, в которой доминирующую роль играет стратегия управления персоналом, ставшая общей корпоративной стратегией организации.

В стратегической модели инновационного типа максимального развития достигают инструменты, использующие опыт и накопленные знания, идеи и инновации. Несмотря на консервативный характер «опытного» инструментария этот инструмент в системе обучающей стратегии играет активную позитивную роль, отражая результаты развития потенциала организации под воздействием обучающих элементов. Поэтому основная задача этого инструмента заключается в непрерывности накоплений прогрессивного опыта и новых знаний и закреплении позитивных элементов в

расширяющемся числе стратегических действий и решений. Эти процессы, становящиеся повседневными процедурами, расширяют исполнительную сферу и требуют увеличения сроков внедрения и освоения. Все элементы инструментария приобретают законченный вид рабочих регламентирующих документов, окончательно сформировавшихся в ходе работы предприятия с ними на предыдущих стадиях развития стратегической модели.

Система обучения персонала устойчиво переходит на двухуровневое построение, включая практические элементы и экспериментирование. Повседневный характер более эффективных действий под влиянием обучающих элементов придается всей системой реализации общих функций управления, содержанием организационной культуры предприятия. Инструментарий ресурсного взгляда на стратегию составляет исходную базу обучающей модели стратегии. Инструментарий «культурных процессов» весьма разнороден и реализуется в значительном числе элементов. Центральная составляющая культуры – парадигма мышления, она может быть сменена в результате позитивного развития отдельных элементов культуры. Политические процессы также должны быть структурированы и находиться под контролем руководства: политические группировки, арены разрешения конфликтов, методы преодоления сопротивления, организационный мониторинг заинтересованных лиц, основные объекты политических дискуссий. Когнитивно-интуитивные методы могут быть только предметом изучения обучающих элементов.

Стратегический инструментарий на основе идей и инноваций по многим признакам в контексте рассмотрения инновационной модели стратегии имеет много общего с инструментарием, исполь-

зующим опыт и накопленные знания. У них достаточно сходная общая задача и организационно-временные параметры. Отличие в общей задаче заключается в расширении ее элементов до более четко очерченного процесса инноваций и практического внедрения новых знаний. Этот инструмент становится основным в принятии стратегических решений с использованием обучающей модели стратегии, так же как и предыдущий.

Все этапы управления инновационными процессами, включая обучение, должны быть легализованы и доступны практически для всех работников предприятия за исключением элементов коммерческой тайны и конфиденциальности содержательной части решений, выводов и результатов. Основное внимание в документальном оформлении инновационных механизмов обращается на непрерывность процесса обучения, реализации новых знаний и навыков во внутрипроизводственных и внешних отношениях и ноу-хау. Важно задействовать в этих процессах максимальную интеграцию персонала различных уровней управления.

При «запуске» механизмов обучения и взаимодействия персонала эффективно привлечение в качестве ответственных исполнителей специалистов со стороны, владеющих навыками создания и реализации обучающих механизмов. Руководству предприятия нужно быть готовым к значительным тратам времени, средств и усилий для создания условий самообучающейся организации и постоянного развития и совершенствования этих процессов, учитывая, что основная отдача от применения обучающей модели стратегии будет в некоторой перспективе.

С другой стороны, инструментарий этой модели должен быть сформирован таким образом, чтобы менее крупные результаты появились в течение года «запуска» рассмотренного механизма.

Скорость инновационных процессов должна оцениваться и вознаграждаться согласно разработанным регламентам инновационной деятельности предприятия. При этом следует исходить из того, что при последовательном переходе от экономической до обучающей инновационной модели стратегии снижение вероятности использования конструктивно-аналитического инструментария должно сопровождаться сокращением сферы его применения и одновременно переходом от целеполагающих установок в форме конкретных методов к установкам в виде целей и даже приоритетов действий.

И, наоборот, при возрастании роли и вероятности использования «опытного» и «инновационного механизма» с переходом к более развитой модели стратегии сфера действия этих механизмов расширяется, более глубоким становится их содержание, но форма представления также постепенно меняется по цепочке: методы – задачи – цели – приоритеты. Другими словами, с накоплением «стратегического» опыта и с большим использованием возрастающего объема вероятностной информации предприятие вынуждено использовать менее формализованный по форме инструментарий.

Итак, последовательно рассмотрены основные параметры концепции организации процесса стратегического управления и его инструментального обеспечения от создания экономической модели стратегии до перехода к обучающей модели. При описании мы придерживались систематизации изложения материала относительно общей задачи инструментария, сроков выполнения действий, исполнителей, конкретных действий. Рассмотренная методология позволяет создать прогрессивную систему стратегического управления предприятием, опираясь на ее инструментально-методологическое обеспечение.

Список использованных источников

1. Баркер Алан. Алхимия инноваций / Пер. с англ. А.Р. Ханукаева. М.: Вершина, 2004. 224 с.
2. Вильямс Б. Торговый хаос. Экспертные методы максимизации прибыли. М.: Аналитика, 2000. 328 с.
3. Воробьев А.Д. Технология стратегического управления. Киров: Фирма Полекс, 2007. 150 с.
4. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. 7-е изд.: Пер. с англ. М.: ИД Вильямс, 2007. 800 с.
5. Пригожин И., Стенгерс И. Время, хаос, квант. К решению парадокса времени / Пер. с англ. Изд. 5-е. М.: Едиториал, УРУС, 2003. 240 с.
6. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: наука о взаимодействии / Пер. с англ. А.Р. Логунова. Москва – Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003. 320 с.