

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: «ФИАСКО» МИКРОПОДХОДА И ПОИСКИ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ?

ЧЕРКАШЕНКО В.Н., Генеральный директор компании «Франклин&Грант. Финансы и аналитика». г. Москва;

МАРШУКОВА Н.А., Директор Сибирского банковского учебного центра. г. Новосибирск;

ЗИНКЕВИЧ В.А., Руководитель отдела консалтинга компании «Франклин&Грант. Финансы и аналитика», г. Москва.

Последнее десятилетие в области стратегического менеджмента характеризуется двумя противоположными процессами. С одной стороны, и практикующий в банковской сфере менеджмент, и регуляторы финансового рынка под напором быстрых изменений в бизнес среде, обусловленных процессами технологического развития и процессами глобализации, приходят к осознанию важности стратегического планирования и управления. С другой стороны, все участники финансового рынка начинают ощущать ограниченность традиционного подхода к стратегическому планированию и управлению, основанного на модели пяти сил М. Портера (далее, микроэкономический подход).

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

В частности, сотрудники компании МакКинси [1] утверждают, что их опыт свидетельствует о том, что в 50 % случаев причиной возникновения проблем в области стратегического управления является ограниченность микроподхода. Если возобладает отрицательная тенденция, приводящая топ менеджмент банков к утверждению, что в современной бизнес среде стратегическое управление не эффективно и не окупает затраченных на него средств, то последствия закрепления в среде управленцев такого взгляда проявят себя очень быстро. И выражаться они будут отнюдь не в положенных «в ящик» толстых многостраничных документах, на создание которых ушло масса времени и средств, и скорость движения которых «в ящик» определяется только цифрой с несколькими нулями, отражающей величину финансовых затрат. Исход «борьбы» указанных процессов особенно значим для стран с переходной экономикой, что делает тему стратегического управления крайне актуальной для российского банковского сектора. На наш взгляд, в настоящий момент существуют два подхода, направленных на повышение эф-

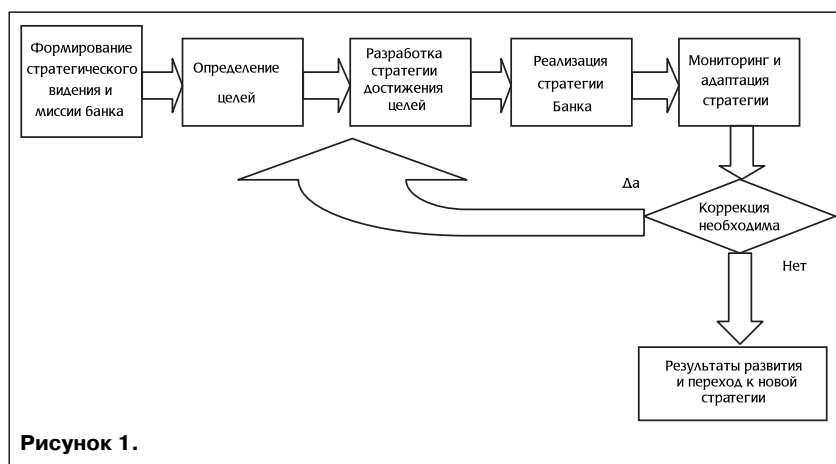
фективности стратегического планирования и управления. Поклонники первого из подходов фокусируют свое внимание и активность на «изобретении» новой парадигмы стратегического управления, которая на поверку оказывается «хорошо забытым старым». Приверженцы второго подхода пытаются улучшить существующую парадигму стратегического менеджмента эволюционным путем. Кратко рассмотрим примеры обоих подходов.

Известно, что классический подход к стратегическому управлению основан на микроэкономической модели отрасли, которая базируется на «описании» поставщиков и потребителей продукции, поведения конкурентов и динамике потребления товаров заменителей. Данная модель основана на нескольких ключевых утверждениях, которые и служат поводом для критики. Кратко критику противников традиционного подхода к реализации стратегического менеджмента можно свести к нескольким ключевым утверждениям:

- отрасль в подходе М. Портера представляется набором слабо влияющих друг на друга компаний;
- выигрыш того или иного участника рынка определяется структурными преимуществами;

- уровень неопределенности в отрасли считается низким, что делает прогностику достаточно точной для генерации эффективной стратегии.

Рассмотри кратко наличие оснований под критическими утверждениями, направленными против модели пяти сил. Во-первых, на сегодняшний день модель конкуренции, основанная на гипотезе отсутствия влияния фирм друг на друга (модель эффективного рынка) является далеко не единственной. Существуют модели, описывающие конкуренцию и при других законах взаимодействия между фирмами (монополия, олигополия и т.д.). В силу сказанного критика модели Портера, основанная на первой гипотезе, на наш взгляд, не состоятельна. Модель легко «адаптируется» и под другие гипотезы о взаимодействии между фирмами; существуют различные показатели, позволяющие оценить уровень и тип конкуренции в отрасли и объективно выбрать соответствующую этому типу конкуренции модель. Аналогичное утверждение можно сделать и относительно второго критического замечания относительно модели Портера. В настоящий момент в теории конкуренции разработаны модели, которые не основываются на гипотезе взаимосвязи между структу-



рой рынка и свойствами фирм на рынке (CSP модели). В частности, существуют как минимум три подхода для описания конкуренции вне рамой структурной гипотезы – модель Иваты, Бреснахана и Панцера-Роуза. Таким образом, и второе основание для критики модели Портера, на наш взгляд, не состоятельно. И, наконец, третья претензия к подходу «пяти сил», ставящая в вину модели Портера тот факт, что сегодняшний рынок существенно менее прогнозируем, чем это было в прошлом. Анализ экономико-математических работ показывает, что научное обоснование данного утверждения отсутствует. В то же время существуют работы, доказывающие тот факт, что в прошлом бывали моменты, когда вся мощь современных методов прогноза оказывалась беспомощной перед «предсказуемостью» рынка в прошлом. Наиболее ярким примером описываемой ситуации являются современные попытки «прогноза» Великой депрессии в США. В 1988 году Домингос, Фейр и Шапиро показали, что ни знания современных аналитиков, ни новейшие методы анализа временных рядов не могут дать прогноз обвального падения производства в Америке [2], чего не смогли сделать и прогностические службы Гарварда и Йеля – наиболее компетентные на тот момент службы прогнозирования в США. Таким образом, и третий аргумент за устарелость модели Портера не выдерживает критики.

В этих условиях представляется крайне опасным факт «копирова-

ния», как минимум, не бесспорных взглядов западных практиков, пусть и из очень уважаемых консалтинговых фирм [3]. В данной работе повторяется аргументация статей сотрудников компании МакКинси, включая и введенную последними «новую» классификацию методов прогноза. Оставляя в стороне вопрос о принципиальной невозможности абсолютно точного прогноза (в любом прогнозе всегда существует погрешность), отметим, что в современной теории прогнозирования уже более 30 лет существуют математические методы, позволяющие работать в ситуации разных типов неопределенности. Эти методы делятся на три большие группы, использование которых позволяет менеджерам оценивать будущее как в условиях определенности (знания законов развития ситуации), так и в условиях частичной (наличие статистических оценок) или полной (отсутствие возможности получения статистических оценок) неопределенности.

Среди работ, направленных на изобретение новой парадигмы, существуют и более удачные попытки улучшения арсенала методов стратегического менеджмента. Одной из наиболее ярких попыток является подход, разрабатываемый Нортон и Капланом – подход, основанный на системе сбалансированных показателей [4]. Данный подход разбивает все множество стратегических целей на четыре подмножества (финансовые цели; цели относительно клиентов бизнеса; цели, описывающие слой бизнес-процессов; цели,

касающиеся персонала), которые образуют иерархическую структуру: достижимость финансовых целей определяется клиентскими целями, те определяются эффективностью бизнес процессов, а эффективность последних определяется достижением целей, касающихся персонала. Вместе с тем, появление новых управленческих подходов к стратегическому планированию и управлению не снимает вопроса о способах повышении эффективности стратегического менеджмента. На наш взгляд, второй, эволюционный подход к улучшению стратегического менеджмента более перспективен, поскольку решение проблемы повышения эффективности лежит не в плоскости изобретения новой парадигмы, а в плоскости улучшения технологий его реализации, которые должны стать более точными и объективными. Для этого могут быть использованы существующие в современной науке математические модели. Целью данной статьи является иллюстрация возможностей современных математических методов в стратегическом планировании.

ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ: СТРАТЕГИЯ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ.

Дадим определения основным понятиям, используемым в стратегическом менеджменте, и отношениям между этими понятиями. Чтобы дать определение понятию «стратегия», рассмотрим те процессы, которые обеспечивают ее формирование, то есть опишем задачи, составляющие процесс стратегического планирования и управления. Является общепринятым тот факт, что процесс формирования и реализации стратегии состоит из решения последовательности пяти взаимосвязанных задач:

- формирование стратегического видения, то есть определения глобальных целей и сроков движения к ним (в долгосрочной перспективе) и миссии, которую Банк собирается выполнить;
- трансформация стратегического видения и миссии в набор целей и конкретных задач;

- разработка стратегии достижения поставленных целей;
- квалифицированная и эффективная реализация стратегии;
- оценка результатов работы, отслеживание и анализ новых тенденций, осуществление корректирующих воздействий в отношении выбранных направлений развития, целей и методов их достижения.

Заявленные задачи, будучи объединенными вместе, формируют то, что в менеджменте принято называть «стратегическое управление» (рис 1).

Рассмотрим содержание каждого из пяти компонент процесса стратегического управления. Первой важной группой вопросов, требующих ответа руководства банка, является: «каково наше видение будущего вверенного нам банка, чего мы намерены добиться и что нам следует для этого сделать?». Ответ на эти вопросы и формирует стратегическое видение или миссию банка, а она формирует у всех участников процесса реализации стратегии «чувство цели». В силу этого в стратегическом менеджменте принято формулировать миссию кратко, четко и вдохновляющим языком. На следующем шаге руководству банка необходимо преобразовать свои заявления о миссии и направлениях развития в конкретные цели, которые обязаны быть напряженными, но достижимыми. На следующем этапе стратегического менеджмента банка необходимо разработать последовательность шагов, приводящих к достижению целей развития (результату), то есть выбрать набор действий и согласовать последовательность их реализации. Следующим шагом стратегического управления является внедрение и реализация стратегии, т.е. основной задачей, решаемой руководством на этом этапе, является получение необходимых результатов в заданное время. И, наконец, последним шагом стратегического управления является оценка деятельности с точки зрения достигнутых результатов и внесение, если это необходимо, корректив.

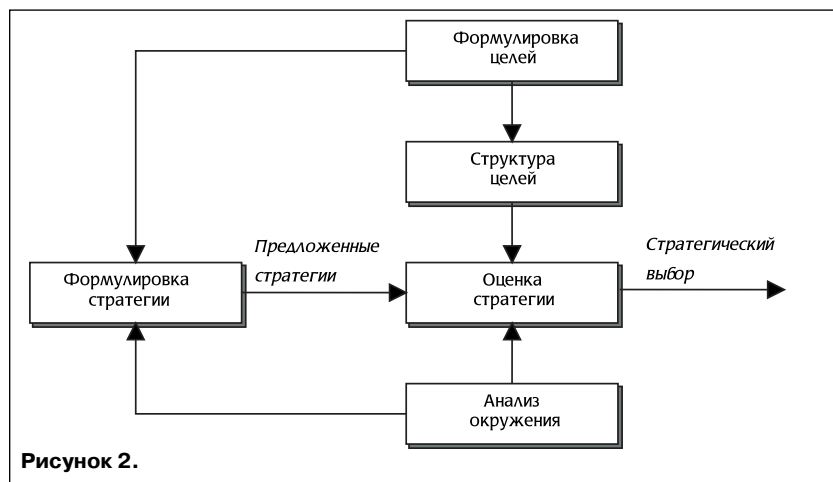


Рисунок 2.

Ни одна из перечисленных выше задач не решается раз и навсегда, поскольку появление новых обстоятельств в микро- и макроокружении банка вызывает необходимость адаптации разработанной стратегии под новые условия. Причем характер и величина изменений в микро- и макроокружении могут повлечь за собой не только корректировку элементов стратегии, но и самой стратегии, а при «стрессовых» изменениях и корректировку стратегического видения и миссии банка. Корректирующие воздействия также необходимы потому, что принятие стратегических решений происходит в условиях тотальной неопределенности будущего, а это приводит к завышению или занижению целей деятельности. Таким образом, стратегическое планирование – это практически непрерывный процесс. Эта точка зрения не является в настоящее время преобладающей в российском менеджменте, а по степени ее влияния на эффективность стратегического управления она значительно превосходит «претензии» к модели Портера. Также обращает на себя внимание тот факт, что модель Портера используется только в двух из пяти приведенных шагов по реализации стратегического менеджмента; на втором и третьем шаге. В силу этого, для наших дальнейших рассуждений важно знание внутренней структуры второго и третьего шага. Схематически, внутренняя структура этих шагов может быть представлена следующим образом (рис. 2).

Как видно из представленной

блок-схемы, для формулирования стратегии необходимы два основных компонента – наличие стратегических целей, с одной стороны, и возможность объективной оценки набора целей с точки зрения их рациональности и эффективности, с другой стороны. Для этого и используется модель пяти сил Портера и основанный на ней SWOT анализ.

Таким образом, составными элементами стратегии банка являются цели его развития, с учетом возможностей, существующих у банка, и стоящих перед ним вызовов, а также набора действий, которые могут усилить влияние на достижение целей стратегических возможностей и ослабить имеющиеся у банка вызовы. Сказанное иллюстрируется рис. 3 (стр. 32), на котором представлены основные компоненты любой эффективной стратегии и отношения между этими компонентами.

Исходя из сказанного выше, можно дать определение стратегии банка как набору правильных действий, совершенных в правильном порядке.

В процессе стратегического планирования одной из основных проблем, решение которых может резко повысить эффективность стратегического менеджмента, является проблема выявления основных компонентов любой стратегии, оценка их взаимовлияний и формулирование на этой основе правильной последовательности действий. Суть проблемы – в сложности оценки эффективности существующих «внутренних моделей мира» в головах менеджмента

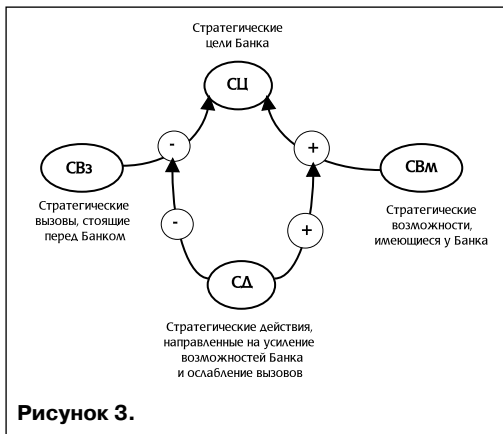


Рисунок 3.

(иначе называемых ментальными моделями), которые и формируют стратегию. Эта сложность ставит на повестку дня вопрос об эффективности технологий, используемых для генерации стратегии.

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ГЕНЕРАЦИИ СТРАТЕГИИ

В последние 10-15 лет на западе резко возрос интерес к применению когнитивных подходов для лучшего понимания и описания процессов формирования стратегии [5,6]. Одним из центральных моментов когнитивного подхода является утверждение о том, что индивидуальное поведение, формирующееся в ответ на внешние стимулы, определяется структурой представлений человека в той предметной области, к которой принадлежит конкретный внешний стимул. Такие структуры внутренних представлений человека получили название ментальных моделей. Ментальные модели представляют собой внутреннее представление причинных отношений внутри той или иной системы, которое позволяет человеку понимать, предсказывать и решать проблемы, связанные с данной системой. Ментальные модели основаны на человеческом опыте и ожиданиях. Они управляют нашим поведением в различных ситуациях и являются динамическими конструкциями, изменяясь под воздействием обучения, новой информации или состояния человека. Человек мысленно может манипулировать ментальными моделями, производя их «запуск» в виде внутреннего экспе-

римента и оценивая его результаты при разных условиях и разной последовательности шагов, формирующую такую модель. Описанные манипуляции являются внутренней основой формирования всех основных компонентов стратегии банка. Так, менеджеры имеют внутренние, ментальные модели конкуренции [7], а предприниматели имеют ментальные модели отрасли [8]; и тем и другим ментальные модели помогают оценивать сложившуюся ситуацию и принимать мотивированные решения. Однако использование внутренних моделей менеджментом для формирования стратегии банка затруднено из-за неформализованного характера самих ментальных моделей и способов манипулирования с ментальными моделями и, как следствие, отсутствием технологий и инструментов для манипулирования с ними.

Не вдаваясь далее в сложности использования ментальных моделей для стратегического менеджмента, остановимся на ограничениях практического использования когнитивного подхода для формулирования стратегических целей банка, его вызовов и возможностей, состава действий. Основных ограничений или сложностей применения три. Во-первых, все компоненты стратегии развития банка, являясь продуктом размышлений руководства, находятся в головах в виде ментальных моделей и должны быть оттуда извлечены в максимально четкой форме. Однако как уже говорилось, форма внутреннего представления знаний препятствует решению этой задачи; конструкции языка не способствуют четкой формализации целей по причине «размытости» языка по своей природе. Вторая сложность определяется тем, что цели стратегического развития являются продуктом размышлений множества руководителей высшего и среднего звена, принимающих участие в формировании стратегии, а это, из-за размытости языка и самих ментальных моделей, порождает проблему согласования множества целей, выраженных разными способами (иначе

говоря, «размытость» словесных конструкций может приводить к росту числа целей за счет описания одних и тех же целей разными словами). Данная проблема (проблема агрегирования индивидуальных знаний) характеризует сложность «перехода» от индивидуальных ментальных моделей к корпоративному знанию. Третья сложность заключается в том, что количество целей должно быть ограничено, но они должны «покрывать» собой практически все аспекты функционирования банка. В этой связи еще раз обратим внимание на упомянутое выше «чувство цели»: в случае отсутствия «чувства цели» у всех участников генерации стратегии ожидать эффективности от сложного социального организма, каким является банк, не приходится.

Все три рассмотренные причина, определяющие сложность использования когнитивного подхода, замыкаются на проблему, связанную с размерностью задачи стратегического менеджмента – множество мнений, множество целей, множество воздействий и действий. Именно для «борьбы» с размерностью задачи стратегического менеджмента лучше всего подходит метод системы сбалансированных показателей (BSC) Нортон и Каплана, который оперирует стратегией на четырех связанных друг с другом уровнях [9], называемых слоями, – финансовом, клиентском, процессном и обучения и развития. Такая слоистость, фокусируя взгляд на группах целей развития, позволяет бороться с проблемой роста размерности стратегии, обеспечивая, тем не менее, требование к ней о покрытии всех важных сторон функционирования банка. Также для снижения размерности количество целей в каждом из слоев должно составлять не более 5-7. Применение подхода BSC требует, помимо выделения целей, задания их взаимовлияний как в рамках каждого из слоев, так и между слоями (то есть влияния целей ниже лежащего слоя на цели вышележащего слоя). Например, персонал банка, даже при идеальном качестве составляющих его лю-

дей, может достигать результатов во взаимоотношениях с клиентами только при правильной организации бизнес-процессов банка управления (влияние целей слоя «бизнес-процессы» на цели слоя «клиенты»). Правильно организованные (эффективные и рациональные) бизнес-процессы позволяют достигать максимальных показателей, определяемых в клиентском слое (доля рынка, удовлетворенность услугой), которые, что, в свою очередь, позволяет достигать требуемых финансовых результатов. Далее, кратко остановимся на недостатках, свойственных методам выявления компонентов стратегии, которые заключены во внутренних ментальных моделях менеджмента банка.

**КРИТИКА ТЕХНОЛОГИЙ
ГЕНЕРАЦИИ ЦЕЛЕЙ
И ДРУГИХ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИИ**

Первой задачей, решаемой при генерации стратегии, является формирование набора стратегических целей, вызовов и возможностей, имеющихся у банка, и набора действия для усиления возможностей и ослабления вызовов. Существует несколько способов сделать это. Так, например, Уолш [10] использует заранее определенный экспертом список целей, а Маркоши и Гольдберг [11] – интервью. Общим у этих двух подходов является то, что они оба основаны на опросниках, только первый предполагает их реализацию в закрытой форме, а второй – в открытой форме. В зависимости от формы реализации опросника для выявления целей, вызовов, возможностей и действий при генерации стратегии банка могут возникать различные сложности. В частности, использование открытой формы опросников порождает проблему размерности выявляемых компонент стратегии, поскольку одинаковые цели и другие компоненты стратегии могут быть названы разными людьми различными терминами. Наиболее ярко эта проблемы проявляется в известном способе «усиления» креативности персонала для реше-

ния плохо структурированных проблем – технологии мозгового штурма. Уже на заре использования данного метода появились публикации, ставящие под сомнение утверждение о том, что данный подход является эффективным способом даже для генерации идей [12]. Работы последнего десятилетия доказывают, что индивидуальные способы генерации целей эффективнее коллективных [13]. Изучение подхода мозгового штурма позволило выявить группы процессов, которые уменьшают эффективность генерации идей при помощи этого метода [14]. Гэллап показал, что этими тремя процессами являются:

- социальная безответственность, позволяющая менеджерам «прятаться за спины коллег»;
- боязнь высказать идею, которая коллегам покажется глупой;
- блокировка продуктивности за счет пониженной критичности, так как по условию технологии любой член группы может поддержать любую идею в любой момент.

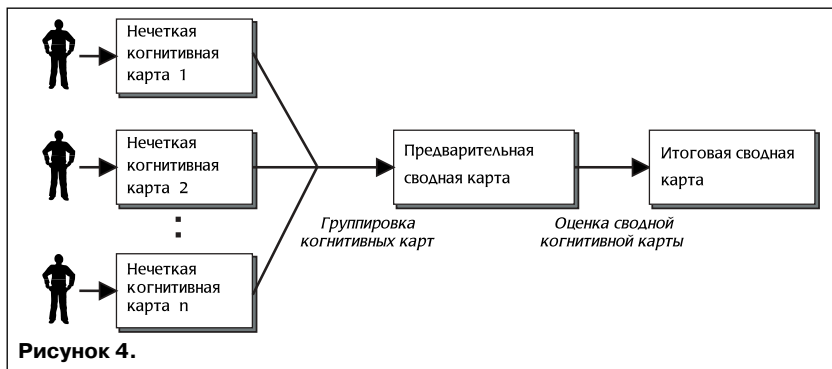
**OT MENTAL MODELS K KNOWLEDGE
MODELS И ENTERPRISE KNOWLEDGE.**

Так каковы же требования к принципам, на которых должна базироваться современная технология выявления компонент стратегии? Естественно, новая технология должна быть лишена тех минусов старых подходов, отрицательное влияние которых на процесс стратегического планирования считается доказанным. Во-первых, новая технология должна обеспечивать индивидуальный, а не групповой метод работы, что подразумевает обязательность заполнения всех опросных листов в рамках компетенции конкретного менеджера. При этом заполнение и обработка опросников должны быть организованы таким, чтобы исключалась возможность стать «посмешищем из-за глупой идеи». Обработка результатов опросников должна учитывать мнения менеджмента во взвешенном, согласно его квалификации и опы-

ту, виде, делая блокировку продуктивности невозможной. Покажем некоторые элементы новой технологии, позволяющие увеличить рост эффективности стратегического планирования на стадии выявления основных компонентов будущей стратегии банка.

Первой проблемой, которую призвана решить новая технология, является проблема формирования единого списка концептов. Концептами будем называть любые, вне зависимости от типа, компоненты стратегии, то есть концептами являются цели, вызовы, возможности и действия. Для формирования единого языка описания стратегии банка используем смешанный подход, который реализует положительные стороны подходов Маркоши и Гольдберга (максимально расширяя поле поиска концептов, так как интервью предполагает открытый способ задания вопросов), и подхода Уолша (предопределенный список концептов), позволяющий всем менеджерам описывать стратегию банка в единых терминах. Для реализации таких свойств в созданном нами подходе к генерации списка концептов были использованы модели психосемантики, основанные на методе многомерного шкалирования, который позволяет проводить анализ субъективных высказываний о сходстве. В основе метода лежит гипотеза о том, что различия между вербальными стимулами объясняются расхождением по небольшому числу признаков и менеджер, вынося суждения о похожести стимулов друг на друга, неявно учитывает эти признаки.

Процедура первичной генерации списка концептов начинается с открытого опросника, в котором менеджменту предлагается перечислить, например, все значимые, на взгляд менеджмента, стратегические цели. За счет простого суммирования всех стратегических целей во всех опросниках у всех менеджеров формируется начальный список стратегических целей (реализуется подход Маркоши и Гольдберга). После формирования общего списка стратегических целей менеджменту



предъявляется закрытый опрос, позволяющий оценить субъективную близость тех или иных целей друг к другу, которая измеряется ранговой шкалой. Обработка материалов второго опроса позволяет объективизировать представления менеджмента о целях и сформировать единый, для всех менеджеров банка, словарь стратегических целей. После формирования словаря стратегических целей на следующем шаге менеджменту предъявляется опрос, составленный в закрытой форме, который позволяет оценить в выбранной управленческой метрике единый для всего менеджмента список стратегических целей. Для простоты анализа и визуализации оценку удобно производить в двумерном пространстве, когда за метрику выбираются, например, субъективная значимость и достижимость стратегической цели. Анализ получаемых ответов позволяет провести ранжирование стратегических целей, разбив их на те, которые крайне важны для банка и те, которые, по сути, не являются, в силу своей субъективно малой значимости, стратегическими целями для менеджмента. Нужно оговориться, что, описывая инструмент измерения субъективных мнений, не следует забывать, что и коллективы могут ошибаться, в силу чего, описанный выше инструмент в обязательном порядке должен дополняться методами объективной оценки. Процесс построения сводной когнитивной карты иллюстрируется рисунком 4, на котором показана последовательность шагов для выявления компонентов будущей стратегии банка.

Для проведения ранжирования могут быть использованы различные алгоритмы, начиная от простей-

ших, один из которых описан ниже, до более сложных, которые приспособлены «учитывать» размытость суждений, присущих человеку. Пусть имеется опросный лист, представляющий собой матрицу (такие матрицы получили название стратегических карт). В рассматриваемом нами случае одно измерение матрицы представляет собой значимость стратегической цели, а второе – трудность ее достижения с точки зрения менеджмента. Каждое из измерений матрицы разбивается на 3-7 интервалов. В нашем примере их три: высокая, средняя и низкая значимость стратегической цели или трудность ее достижения. Каждый эксперт располагает все стратегические цели из единого «словаря» целей в той или иной ячейке описываемой матрицы. При этом в некоторые ячейки матрицы попадают сразу несколько целей, а в некоторые не попадет ни одной цели. После заполнения каждым из экспертов стратегической матрицы проводится агрегирование полученной информации, что реализуется следующим образом. Пусть в ячейку с координатами (i, j) n_{ij} экспертов поместили одну и ту же цель. Общее число экспертов равно, очевидно, равно

$$N = \sum_{ij} n_{ij}$$

Каждой клетке относительно каждой цели приписывается вес n_{ij}/N . Это, по сути, будет двумерной функцией плотности распределения мнений экспертов. Для учета размытости мнений может быть введена мера, названная нами радиусом размытости, которая характеризует собой степень однородности мнений менеджмента. В случае наблюдения

консенсуса среди менеджеров стратегическая цель включается в процедуру построения стратегии. В противном случае следует констатировать, что цель не воспринимается таковой всеми менеджерами, что делает ее фактическое включение в процедуру генерации стратегии бесполезной, поскольку несогласованность ментальных моделей отдельных менеджеров друг с другом не позволит реально учитывать в стратегии данную цель (менеджмент не принимает данную цель как цель и в любом случае фактически исключит ее из реальной реализуемой стратегии). Данная мера размытости принимает значения на интервале $[0,1]$. Значения радиуса размытости, лежащие в интервале от 0 до 0.5 говорят о высокой согласованности мнений менеджмента по отношению к цели, характеризующейся данной оценкой. Значения от 0.5 до 0.75 говорят о средней степени размытости мнений, а значения выше 0.75 характеризуют стратегические цели, относительно которых единства мнений у менеджмента нет (они не могут быть включены в стратегию). Если бы мнения экспертов были одинаковыми, и все они заполнили, например, ячейку $(1,3)$, то радиус размытости мнений был бы равен нулю (так как все эксперты высказались по поводу конкретной стратегической цели одинаково), а координаты мнения равны $(1,3)$. Поскольку мнения более или менее размыты по матрице, то необходимо найти среднюю абсциссу, I , среднюю ординату, J и радиус размытости, R . Так как функцию плотности распределения мнений мы уже определили, то соответствующие величины вычисляются по следующим формулам:

$$I = \sum_{ij} \frac{n_{ij}}{N} \cdot i$$

$$J = \sum_{ij} \frac{n_{ij}}{N} \cdot j$$

$$R = \sum_{ij} \frac{n_{ij}}{N} \cdot \sqrt{(i-I)^2 + (j-J)^2}$$

Для «борьбы» с размерностью задачи стратегического менеджмента, описанная выше процедура проводится для всех 4-х слоев стратегии в соответствии с подходом

Нортон и Каплана. Результаты описанных шагов по выявлению стратегических целей банка приведены на следующем рисунке (рис. 5).

Из рисунка видно, что тестирование единого «словаря» стратегических целей позволило, на основе анализа радиуса размытости (рис 5.а) выявить наличие консенсуса только относительно половины целей (8 из 15). Относительно оставшихся целей менеджмент не может определиться ни с их значимостью, ни с трудностью их достижения, а значит их включение в стратегию не эффективно.

ВЫВОДЫ

Показано наличие двух подходов, направленных на повышение эффективности стратегического менеджмента, – разработка новой парадигмы для стратегического менеджмента и разработка новых, более точных и более объективных технологий в рамках старой парадигмы.

При этом необходимость отказа от микроэкономической модели Портера отсутствует; нет объективных данных, подтверждающих аргументацию критиков модели пяти сил.

Способ и возможности стратегического планирования у каждого из менеджеров определяются его внутренними ментальными моделями, которые и определяют, в конечном счете, его эффективность в данном процессе.

На основе анализа бизнес-процессов, составляющих цикл стратегического планирования, можно сделать вывод, что наиболее уязвимым, с точки зрения потери эффективности, является когнитивный участок генерации стратегии, связанный с выявлением всех компонентов стратегии и выбором последовательности шагов для ее реализации. Эта деятельность в стратегическом менеджменте пока никак не подкреплена поддерживающими ее инструментальными средствами.

Предложена последовательность шагов, для каждого из которых разработаны алгоритмы численной оценки, составляющих цельную



процедуру объективизации субъективных мнений менеджмента о стратегии банка, которая позволяет перейти от ментальных моделей в головах менеджмента к корпоративному знанию о стратегии банка.

В реальном обследовании по предложенной методике получены результаты, обработка и анализ которых показывает, что предложенный метод может служить основой для объективной оценки субъективных суждений менеджмента, помогая менеджменту выявлять основные компоненты любой стратегии – стратегические цели банка, имеющиеся у него возможности, стоящие перед ним вызовы и формировать список действий, правильная последовательность реализации которых и обеспечивает оптимизацию, а значит и рост эффективности корпоративной банковской стратегии.

Литература:

1. К. Койн, С. Субраманиам: «Дисциплина стратегии», Вестник McKinsey, № 1, 2002 год.
2. Dominguez K.M., Fair R.C., Shapiro M.D.: «Forecasting the depression: Harvard versus Yale», Am. Economic Rev., 78, p. 595-612, 1988.
3. Никонова И., Шамгунов Р.: «Разработка стратегии банка: миссия и видение», Банковское дело в Москве, №10 (118), 2004 г.
4. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М.: «Призма эффективности, карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им», изво Баланс-Клуб, 2003 г.

5. А. Томпсон, А. Стрикленд: «Стратегический менеджмент», Инфра-М, 2000.
6. J. Walsh: «Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane», Organizational science, 6 (3), p. 280-321, 1995.
7. G. Hodgkinson: «Cognitive process in strategic management: some emerging trends and future directions», Handbook of industrial, work & organizational psychology, London, SAGE Publication 2, p. 416-441, 2001.
8. P. Johnson et al: «Mental models of competition» in Managerial and organizational cognition, London, SAGE, p. 130-146, 1998.
9. R. Hill, M. Levenhagen: «Metaphors and mental models», J. of Management, 21, p. 1057-1074, 1995.
10. J. Walsh: «Selectivity and selective perception-an investigation of managers belief structures and information processing», Academy of management Journal, 31 (4). P. 873-893, 1988.
11. L. Markoczy, J. Goldberg: «A method for eliciting and comparing causal maps», J. of Management, 21(2), p.305-333, 1995.
12. A. Osborn: Applied imagination, NY, Scribner, 1957.
13. P. Paulus, M. Dzindolet: «Social influence processes in group brainstorming», J. Personality and social psychology, 64, p. 575-586, 1993.
14. A. Furnham: «The brainstorming Myth», Business strategy review, v. 11, i.4, p. 21-28, 2000.