

## СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2003 Е. Г. Пипко

Тольяттинский государственный институт сервиса

Рассматривается проблема формирования и внедрения в систему менеджмента предприятия стратегического управления. Особенностью предложенной системы стратегического управления является разделение цели предприятия на цель – результат и цель – желаемое состояние системы, что позволяет выделить подсистемы стратегического управления: стратегическое планирование и комплексную стратегию. Структурообразующим элементом системы стратегического управления является комплексная стратегия. Предложенная система стратегического управления позволяет хозяйствующим субъектам увязать перспективы сбалансированного развития предприятия, решать стратегические задачи управления и устранять отрицательный эффект изменений внешней среды.

Новый хозяйственный механизм рыночного типа, основанный на полицентрической системе хозяйствования и полной хозяйственной самостоятельности в принятии стратегических управленческих решений и полной ответственности за их результаты, потребовал от менеджеров освоения новых методов управления. Современным инструментом управления предприятий в условиях постоянных изменений во внешней среде служит стратегическое управление, которое позволяет совершенствовать систему управления в целом и преобразовывать предприятия в открытые системы, которые наиболее приспособлены к рыночным условиям и конкуренции.

Преимущества, создаваемые стратегическим управлением, позволяют не только нейтрализовать, но и устранить отрицательный эффект изменений внешней среды на рынке сбыта.

Стратегическое управление представляет сложную составную часть системы управления предприятием, которая включает целеполагание, формирование концепции, стратегического плана и комплексной стратегии развития предприятия.

Анализ различных точек зрения в экономической литературе показывает, что стратегическое управление как сложная и многоаспектная проблема требует систематизации. Поэтому представляется целесообразным для формирования и внедрения на предприятии стратегического управления использовать системный подход, который

позволяет охватить наибольшее количество факторов и экономических связей, влияющих на стратегические позиции предприятия, учесть и упорядочить разработанный инструментарий стратегического управления как науки, применить его в практике хозяйствования.

Если включить в систему стратегического управления все или большинство представленных в экономической литературе элементов, то система получится сложной и малоприменимой в практике хозяйствования. Более простая модель хотя и имеет меньшую информативность, ведет к системе, которую можно применять в хозяйственной практике.

Минимизация общих параметров системы предполагает определение ограничителей и границ устойчивости, нарушение которых может привести к снижению эффективности системы стратегического управления предприятием. Если дефицит ресурсов приводит к ухудшению управления, а значит к деформациям динамических процессов в системе, то разрушение взаимосвязей и отношений между элементами приводит к потере устойчивости системы.

Поэтому при формировании системы стратегического управления оценка и выбор элементов, присущих данной системе, должны осуществляться таким образом, чтобы из всей представленной совокупности компонент можно было выбрать наиболее целесообразные.

Вторым шагом формирования системы стратегического управления должен быть

выбор из тех целесообразных элементов, которые наиболее применимы к практике и адаптированы к целям стратегического управления. Поскольку эти элементы могут соотноситься между собой весьма противоречивым образом, то стремление оптимизировать один элемент системы может значительно ограничить действие другого и привести к разрушению системы стратегического управления или ее модификации в другую систему. При этом во многих системах стратегического управления, предлагаемых в экономической литературе, можно наблюдать оптимизацию в системе таких элементов, как стратегическое планирование или стратегический маркетинг, что приводит к замене стратегического управления либо планированием, либо маркетингом.

Представляется целесообразным рассматривать систему стратегического управления, исходя из следующих позиций.

1. Управляющая подсистема стратегического управления представлена органами управления (руководство), выполняющими специфические функции формирования комплексной стратегии функционирования предприятия и стратегического плана его развития.

2. Непосредственным объектом стратегического управления служат стратегические позиции предприятия, а также устойчивое и сбалансированное развитие.

3. Результатом системы стратегического управления (выходом системы) является стратегическое управленческое решение, которое представляет собой разработку и реализацию миссии, целей, комплексной стратегии функционирования предприятия в соответствии с концепцией и стратегическим планом его развития.

4. Процесс стратегического управления включает в себя целеполагание, планирование стратегического развития предприятия на долгосрочный период, формирование комплексной стратегии предприятия на рынке сбыта, организацию реализации комплексной стратегии в соответствии с концепцией развития предприятия, координацию между стратегическим планом и стратегией, мотивацию персонала на стратегические транс-

формации и контроль над процессом.

5. Целью системы стратегического управления является реализация миссии, достижение доходности и конкурентоспособности, а также устойчивости и сбалансированности развития предприятия. Данная цель реализуется на основе совершенствования технической, технологической, экономической, организационной и социальной подсистем предприятия за счет их постоянного изменения в соответствии с требованиями рынка и потребителей.

6. Главной задачей стратегического управления, стоящей перед руководством предприятия, служит выработка стратегических управленческих решений. Процесс принятия стратегического управленческого решения относится к слабоструктурированным задачам управления.

7. Система стратегического управления включает в себя три подсистемы (рис. 1): целеполагание, стратегическое планирование, комплексную стратегию. При этом в целеполагание включается формулирование миссии, цели – результата для комплексной стратегии, цели – желаемого состояния системы для стратегического плана. Стратегическое планирование предполагает выработку концепции развития предприятия на долгосрочный период в зависимости от циклов и конъюнктуры рынка, отраслевых и других циклов, а также формирование стратегического плана. Комплексная стратегия включает в себя различные стратегии для достижения доходности и конкурентоспособности предприятия.

8. Структурообразующим элементом в системе стратегического управления должна выступать комплексная стратегия, а не стратегическое планирование или стратегический маркетинг. Такой подход позволяет охватить весь процесс управления, который включает функции планирования, анализа, организации, координации, мотивации, маркетинга и контроля.

9. Стратегическое управление выступает как фактор относительной контролируемости предприятием внешней среды. Это означает, что стратегическое управление используется, с одной стороны, как фактор воздействия на внешнюю среду, а с другой сторо-



Рис. 1. Схема системы стратегического управления

ны, как инструмент адаптации к ее изменениям. В силу этого стратегическое управление позволяет пренебречь рядом условий внешней среды.

Эффективность представленной системы стратегического управления достигается минимумом ее обобщенных характеристик: энергетических и информационных. Первые сигнализируют об устойчивости нового образования, а вторые свидетельствуют об информационной упорядоченности связей в системе.

Принципиальное отличие представленной системы стратегического управления от существующих заключается в специфических функциях стратегического планирования и комплексной стратегии предприятия.

Функцией стратегического планирования служит создание стратегического плана сбалансированного и устойчивого развития предприятия.

Комплексная стратегия выступает в качестве второй подсистемы и предназначена для быстрого реагирования на изменения внешней среды, без чего невозможно дости-

жение доходности и конкурентоспособности предприятия.

Закрепление специализированных свойств за элементами системы стратегического управления увеличивает вероятность установления рациональных связей между ними, что, в свою очередь, создает основу для устойчивости и эффективности функционирования системы. Поэтому стратегическое управление выступает как система, которая при ее полном использовании дает возможность реализации комплекса целевых и сопутствующих эффектов (интеграционного, синергизма, эффекта координации и т. д.).

Интеграционный эффект выражается в концентрации ресурсов на наиболее эффективных стратегических направлениях деятельности и рациональном их использовании. В системе стратегического управления интеграционный эффект проявляется посредством координации, кооперации и комбинирования труда персонала на предприятии, что, в свою очередь, вызывает изменения в едином кругообороте и обороте капитала в сторону минимизации издержек производства и максимизации прибыли и ведет к усилению финансового потенциала и устойчивости предприятия.

Эффект координации можно получить в условиях использования общего банка информации и единства экономических интересов путем ликвидации потерь рабочего времени и использования резервов предприятия.

Полипрограммный эффект достигается на основе взаимоувязки в комплекс различных стратегий путем разработки мероприятий на основе оптимального распределения ресурсов. Условием проявления данного эффекта является наличие нескольких стратегий (стратегии маркетинга, стратегии конкуренции, ресурсной стратегии, стратегии организации обслуживания).

Эффект целесообразного распределения ресурсов в системе стратегического управления возникает за счет концентрации имеющихся ресурсов на приоритетных направлениях при реализации «дерева целей» стратегического плана.

Эффект типизации проявляется за счет ликвидации параллелизма и дублирования

функций и работ в системе стратегического управления (например, при анализе внутренней и внешней среды).

Эффект синергизма проявляется при взаимодействии всех элементов и отношений в системе стратегического управления, при соединении всех основных и сопутствующих эффектов. Последнее обстоятельство может привести к более динамичному и эффективному развитию предприятий. Открытая система управления имеет отрицательную обратную связь с внешней средой, что позволяет через регуляторы осуществлять коррекцию деятельности предприятия в соответствии с изменениями внешней среды. При этом синергизм позволяет за счет открытости системы получить больший экономический эффект, чем могут дать по отдельности ее подсистемы вместе взятые.

Для внедрения системы стратегического управления требуется создание организационно-экономического механизма. Преимущество предложенной структуры системы стратегического управления состоит в том, что ее организационно-экономический механизм охватывает весь управленческий цикл. Основным методологическим принципом, положенным в основу создания организационно-экономического механизма системы стратегического управления, является принцип ведущего звена. Ведущим звеном в структуре служат миссия и цели системы стратегического управления. В отличие от имеющихся систем стратегического управления в организационно-экономический механизм включаются ресурсный и организационный блоки. Наличие таких блоков позволит осуществить взаимодействие между подразделениями предприятия при реализации комплексной стратегии.

Непосредственное управленческое воздействие осуществляется блоком управления, который включает орган управления и его функциональную структуру, выполняющие функции стратегического управления.

Структура системы стратегического управления включает информационный блок. Формирование информационного блока представляется одной из важнейших задач, поскольку в условиях нестабильности внеш-

ней среды достаточная, достоверная и своевременная информация позволяет быстро реагировать и осуществлять стратегическое воздействие, выполнять стратегические задачи и реализовывать цель системы стратегического управления.

При внедрении системы стратегического управления на предприятии необходимо осуществить ряд мероприятий:

1. Определить методологические положения и принципы формирования системы стратегического управления в соответствии с миссией предприятия, его размерами, положением на рынке сбыта и имеющимися материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

2. Осуществить выбор цели построения системы, который должен быть подкреплен анализом сложившейся ситуации на предприятии, обоснованием соответствия необходимости и возможности построения системы стратегического управления величине выделенных ресурсов или возможности достижения цели.

3. Выявить все ограничения, влияющие на динамику системы стратегического управления.

4. Оценить состояние внутренней и внешней среды предприятия.

5. Сделать прогноз развития ситуации и определить альтернативы создания системы стратегического управления для предприятия в изменяющихся условиях внешней среды.

6. Определить состав информации, необходимой для стратегического управления, и возможность ее получения.

7. Подготовить обоснование изменения функциональной структуры управления, осуществить набор или переподготовку менеджеров, способных добиться эффективного функционирования системы.

8. Создать группу ведущих специалистов предприятия для подготовки плана мероприятий стратегических трансформаций организации.

9. Минимизировать общие параметры системы стратегического управления для достижения поставленных целей и экономного расходования ресурсов.

10. Сформировать блок управления, организационный блок, информационный и ре-

сурсный блоки.

11. Разработать алгоритмы процессов управленческого воздействия.

12. Соотнести требования создания информационного блока с техническими средствами управления и организовать документооборот.

13. Упорядочить информационные потоки в системе стратегического управления.

14. Обеспечить достаточным объемом информации менеджеров, принимающих стратегические управленческие решения.

Осуществление данных мероприятий позволит предприятию создать систему стратегического управления и выбрать на рынке собственную стратегическую позицию.

Функционирование внедренной системы стратегического управления должно включать следующие этапы:

1. Исследование стратегических позиций, оценку внешней и внутренней среды, определение миссии.

2. Формирование цели-результата и цели - желаемого состояния системы.

3. Построение «дерева целей» в рамках цели – желаемого состояния системы.

4. Анализ стратегического потенциала предприятия и общих тенденций развития отрасли и региона.

5. Разработку концепции развития предприятия, формирование стратегического плана и определение его контрольных цифр.

6. Анализ рынка сбыта, конъюнктуры рынка и интенсивности конкуренции.

7. Разработку комплексной стратегии предприятия.

8. Согласование комплексной стратегии и стратегического плана.

9. Реализацию комплексной стратегии и стратегического плана.

Предложенная система стратегического управления позволит хозяйствующим субъектам увязать перспективы сбалансированного развития предприятия и решить такую сложную задачу, как устранение отрицательного эффекта изменений внешней среды. При этом увязка всех программ развития предприятия не обязательна, поскольку связь между программами осуществляется через систему целей, которые выступают вместе с миссией в качестве ограничителей.

## **ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

© 2003 Ge. G. Pipko

Togliatti State Service Institute

The problem of forming and introducing strategic management into the system of running business is discussed. The proposed system of strategic management is special in that the aim of an enterprise is divided into the aim as the result and the aim as the desired state of the system. This makes it possible to single out the subsystems of strategic management: strategic planning and complex strategy. The structure-forming element of the strategic management system is complex strategy. The proposed strategic management system will make it possible to coordinate the prospects of enterprise balanced development, to solve strategic management tasks and to eliminate the negative effect of environmental changes.