

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Ю.Л. Расстончина*  
*г. Белгород*

Стратегический подход к управлению предприятием с изменением экономической ситуации служит основой для выбора дальнейшего пути развития предприятия и определения приоритетов в процессе принятия управленческих решений. Стимулирующим фактором для формализации процесса разработки стратегии предприятия является необходимость выживания, нахождения своего места на рынке, эффективного использования имеющихся ресурсов, выбора пути преобразования предприятия с целью соответствия организационной структуры требованиям сегодняшнего дня.

И. Ансофф в частности связывает стратегическое управление с достижением стратегических результатов: захватом новых рынков, внедрением новых товаров и технологий.

Наиболее обоснованные позиции отечественных и зарубежных ученых к процессу разработки и реализации стратегии будут приведены далее.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

М. Мескон процесс стратегического управления представляет как последовательность следующих девяти шагов: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выработка стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического управления в контексте трех этапов:

- стратегический анализ, состоящий из анализа и совокупной оценки внешней и внутренней среды;
- выбор стратегического направления, включающий прогнозирование, определение миссии и целей, выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;
- реализация стратегии, предусматривающая рассмотрение альтернативных вариантов стратегии, анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее, а также составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения следующих пяти задач:

- определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
- постановка стратегических целей и задач для их выполнения;
- формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства;
- реализация стратегического плана;
- оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса по мнению В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов:

- определение цели;
- анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения;

- формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов;
- реализацию стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов; анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии; оценка и контроль реализации стратегии.

Сопоставляя подходы отечественных и зарубежных ученых к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются следующих общих принципов. Они рассматривают методологию стратегического управления как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

- управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;
- оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее предприятию реагировать на неожиданные изменения, или «реализуемая стратегия».

Одна из моделей поведения предприятия (организации), названная моделью *конгруэнтности* (соответствия), основана на общей системной модели, предложенной Д. Надлером [David Nadler, (1993)]. Считается, что предприятие (организация), представленное в виде системы, состоит из взаимозависимых составных частей. *Изменение в одной составной части системы приводит к изменениям в других ее составных частях.* При этом система генерирует энергию, чтобы двигаться к состоянию равновесия и старается поддерживать благоприятные взаимоотношения по входам и выходам с внешним окружением (рис. 1).

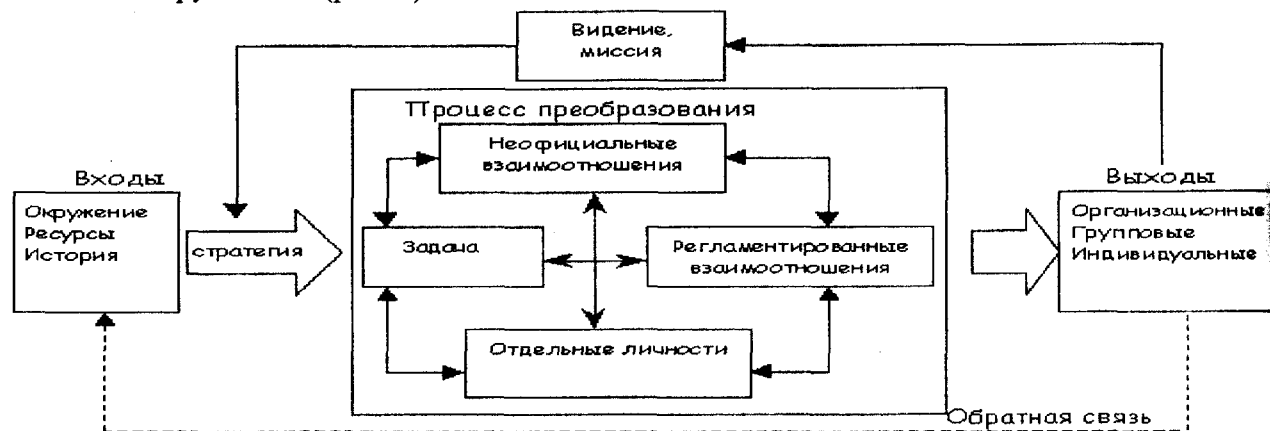


Рис 1. Модель конгруэнтности Д. Надлера

Основными входными элементами в модели Д. Надлера являются: ограничения, требования и возможности; ресурсы; история данной организации. Они поступают в систему организационного поведения и связывают ее с внешним окружением. Выходными элементами согласно модели являются: характеристики работы предприятия; характеристики работы групп; индивидуальные характеристики. Выходные элементы вместе определяют общую эффективность деятельности предприятия (организации). Внутри предприятия существуют четыре взаимозависимых компонента (внутренние элементы): задачи; структуры и системы; культура; люди. Данная модель достаточно полно раскрывает методологию стратегического управления.

Кроме того, следует уточнить тот факт, что процесс стратегического управления является разновидностью процесса разработки и принятия управленческих решений и содержит в общем виде следующие этапы: диагностирование и структуризация проблем, формирование решения, контроль за выполнением и оценка решения. Говоря о стратегическом управлении предприятием в первую очередь необходимо сформулиро-

вать его основные принципы. По нашему мнению, они могут быть сформулированы следующим образом:

1) принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии (необходимость тщательного анализа вырабатываемой стратегии с выявлением основных факторов, определяющих развитие предприятия, и наиболее вероятных тенденций их изменения);

2) принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития предприятия;

3) принцип соответствия стратегии и тактики управления предприятием;

4) принцип приоритетности человеческого фактора;

5) принцип определенности (четкости) стратегии и организации стратегического контроля (принцип обратной связи);

6) принцип соответствия стратегии предприятия имеющимся ресурсам;

7) принцип соответствия стратегии предприятия имеющимся технологиям (в частности технологии производства продукции; технологии продвижения товара на рынки сбыта; технологии получения необходимых инвестиций, организации финансовых потоков, создания стабильной финансовой ситуации на предприятии).

Далее необходимо определиться с содержанием понятий, непосредственно связанных с механизмом стратегического управления предприятием:

1) Видение – это описание «желаемой реальности», выражающее основные ценности, обозначающее необходимые и достаточные изменения. Видение включает следующие компоненты:

- Сформулированное описание предназначения предприятия, позволяющее понять, это предназначение, заинтересованным в деятельности предприятия группам;

- Эмоциональный призыв, заключенный в видении мотивационный импульс, с которым люди готовы согласиться.

2) Миссия – *квинтэссенция* (самое главное, важное, и наиболее существенное: в античной философии – основной элемент мироздания; в средневековой – тончайший элемент, составляющий суть вещей) видения.

3) Цель служит основным критерием при принятии управленческих решений и показывает состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация. Стратегические цели могут отражать концепцию развития организации; определять сферу деятельности и потребности, которые организация будет стремиться удовлетворять. Среди главных целей необходимо выбрать и идентифицировать *предпочтительную*. Проектирование цели обеспечивается формулировкой качественных и количественных показателей; срока достижения; ответственного исполнителя; ограничений по ресурсам. К главной цели ведут подцели *в разрезе бизнес-процессов* предприятия:

- *по каждой функции* – стадии жизненного цикла продукта и предприятия в целом (НИОКР, производство, реализация, обслуживание потребителей);

- *в разрезе ресурсов* (персонал, информация, материально-техническая база, финансы, технология, структура, управление).

4) Анализ среды предприятия. Порядок стратегического анализа (начинать с «внутреннего» или «внешнего» анализа) большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней среде, изучив некоторые аспекты которой надо обратиться к внутренней и т.д.

4.1. В результате анализа внутренней среды выводится оценка *стратегического потенциала* в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. По окончании анализа проясняется картина сильных сторон предприятия (возможных ключевых факторов успеха) и слабых.

4.2. Анализ внешней среды предприятия позволяет оценить *стратегический климат* или *стратегические условия*, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

Анализ внешней и внутренней среды, тенденций их развития, потенциальных потребностей и возможностей служит основанием для разработки альтернативных вариантов стратегий предприятия, стратегических решений и выбора среди них альтернативного варианта, который и станет стратегией предприятия на долгосрочную перспективу.

К основным альтернативным стратегическим направлениям относят:

- дифференцирование (наличие в стратегии интересного и ценного для покупателей элемента уникальности – повышение результативности, качества, надежности, престижности или удобства);
- низкие издержки, а соответственно низкие цены и более высокая прибыль;
- фокусирование (ориентация предприятия на определенный сегмент рынка или часто товарного ассортимента);
- упреждение (стратегия, основанная на преимуществе первого игрока, не позволяющем конкурентам повторить маневр или сделать ответный ход);
- синергизм (взаимосвязи между различными видами бизнеса или подразделениями предприятия с целью получения дополнительного выигрыша).

5) Стратегическая позиция предприятия заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке *стратегической позиции* предприятия в пространстве из двух координат: значение потенциала; состояние стратегического климата.

Произведение потенциала (Пот) и климата (Кл) дает основной результат аналитической стадии – значение *стратегической позиции* (Поз) предприятия:

$$Пот * Кл = Поз.$$

6) Стратегическая активность. Стратегическая позиция предприятия – всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила определится лишь при определенном уровне *стратегической активности* руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую *стратегическую силу* (или определит так называемый *стратегический успех*), которую часто называют *конкурентным преимуществом* (Кпр):

$$Поз * Акт = Кпр$$

Здесь напрашивается аналогия со II законом И. Ньютона: произведение массы на ускорение дает силу.

У И. Ансоффа эта величина называется конкурентным статусом фирмы и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений, стратегического норматива (по существу, качества стратегии), норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы).

Проанализировав подходы различных ученых к процессу реализации стратегического управления возможно предложить логическую модель механизма стратегического управления (элементный разрез в трехмерном измерении), позволяющую определить роль и значение каждого элемента в управлении. Характеристиками, изображаемыми на осях модели, могут быть:

1. Виды деятельности, выполняемые на предприятии (функции)
  - 1.1. Маркетинг
  - 1.2. Исследования и разработки
  - 1.3. Производство продукции
  - 1.4. Снабжение
  - 1.5. Сбыт
  - 1.6. Управление финансами
  - 1.7. Управление персоналом

2. Этапы процесса управления
  - 2.1. Анализ ситуации и выявление проблем
  - 2.2. Определение цели
  - 2.3. Планирование деятельности по достижению цели
  - 2.4. Осуществление деятельности
  - 2.5. Контроль и оценка достигнутых результатов
3. Элементы механизма управления
  - 3.1. Информация
  - 3.2. Кадры
  - 3.3. Техника управления
  - 3.4. Структура
  - 3.5. Финансовые средства
  - 3.6. Технология процессов управления

Модель механизма стратегического управления (размерность модели:  $7*5*6=210$ ) представлена на рис 2.

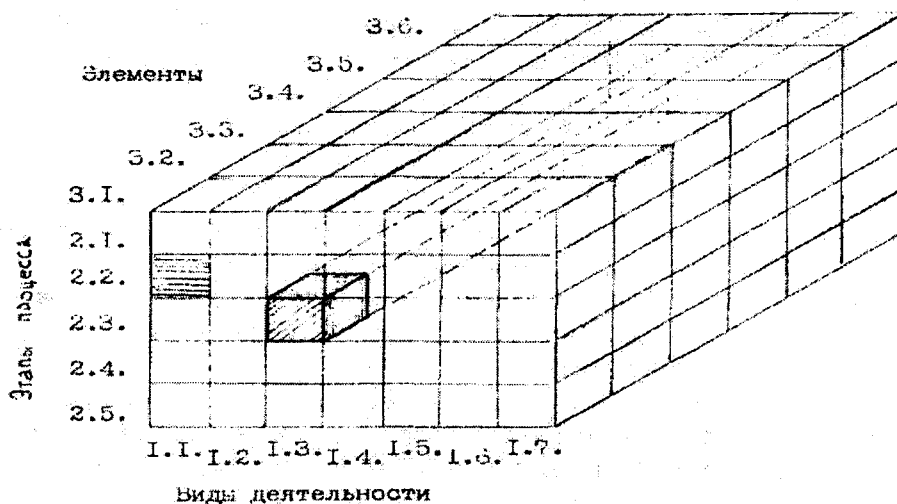


Рис 2. Модель механизма стратегического управления

Каждая клетка в модели имеет определенный смысл и в целом данная модель включает все виды работ, которые необходимо системно выполнять в ходе разработки и осуществления стратегии предприятия, т.е. в выборе эффективного и достижимого направления развития из многочисленных альтернатив, начиная от базовой стратегии и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными программами, а также концентрации производственно-хозяйственной деятельности в соответствующем направлении.

На выбор стратегии влияют: фаза жизненного цикла предприятия; конкурентная позиция предприятия; приемлемый уровень риска; сильные стороны предприятия и отрасли; цели предприятия и его ресурсы; степень зависимости от внешней среды; фактор времени. В связи с этим стратегия развития предприятия должна решать:

- какие возможности использовать и какие риски следует принять;
- вопросы объема и структуры, в частности соотношения между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
- проблемы финансовых и временных возможностей расширения предприятия;
- вопросы преобразования организационной структуры предприятия в соответствии с внешними обстоятельствами и внутренними возможностями и принятой программой.

Выбранную стратегию необходимо оценивать с позиции сложности необходимых преобразований с тем, чтобы этапы развития управленческого потенциала обеспе-

чивали выполнение принятых стратегических решений. Кроме того, система управления предприятием должна реагировать на происходящие изменения, адаптироваться к ним, а также вносить коррективы в стратегические решения и обеспечивать их реализацию.

При реализации процесса стратегического управления сегодня активно применяются информационные системы и технологии, позволяющие моделировать управленческие решения, формализовать стратегические альтернативы и т.д. Отдельную нишу на рынке информационных технологий занимают аналитические программные продукты, предназначенные для поддержки принятия решений на стратегическом уровне управления предприятием. Анализ показывает, что сегодня оборот рынка аналитических систем стратегического уровня управления не превышает 2% совокупного оборота рынка информационных систем.

Особенностями процесса стратегического управления в контексте его моделирования являются следующие аспекты:

- сложность описания объектов анализа, которое может быть произведено на словесном, структурно-логическом и математическом языках;
- невозможность полного описания объектов анализа, вследствие чего преобладают слабоструктурированные задачи;
- большая степень неопределенности получения результатов при реализации стратегии (что выявляет необходимость предварительных «стратегических имитаций»);
- наличие значительного количества частично управляемых и неуправляемых переменных;
- большая трудоемкость и длительность процесса, требующая значительных затрат и использования высококвалифицированных специалистов.

Аналитические системы для бизнеса, представленные сегодня на отечественном рынке, позволяют решать следующие основные задачи: анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности компании по данным отчетности; оценка прибыльности различных сегментов рынка и каналов сбыта; анализ сильных и слабых сторон компании; анализ конкурентных позиций компании на рынке; анализ портфеля выпускаемой продукции; разработка и анализ инвестиционных проектов, оценка эффективности инвестиций; обоснование выбора того или иного типа оборудования или производственной технологии; разработка и анализ планов проведения различных изменений (финансовое оздоровление, выпуск новых продуктов, реструктуризация и т. п.); анализ выгод и рисков, связанных с различными сценариями развития компании; определение точки безубыточности выпуска продукции; оценка стоимости компании; выбор схемы финансирования развития компании и формирование оптимальной структуры собственного и заемного капитала; определение эффективности различных направлений деятельности холдинга; мониторинг показателей деятельности дочерних компаний холдинга и т. д.

Для определения основных стратегических преобразований на различных этапах развития предприятия целесообразно применение имитационного подхода с учетом конкретных обстоятельств и факторов, влияющих на предприятие в процессе его жизнедеятельности. Изучение сложившейся на предприятии ситуации путем выделения наиболее значимых в конкретных обстоятельствах переменных и их взаимосвязанное рассмотрение даст возможность повысить эффективность процесса формирования его стратегического потенциала, а также позволит обеспечить его устойчивое функционирование и развитие.