
Механизм реализации стратегического управления предприятия

Койшебаева Жанара Сергеевна

факультет экономики и управления ОГУ, РФ, г. Оренбург

E-mail: zhanara-08@mail.ru

Кислякова Марина Дмитриевна

научный руководитель, канд. экон. наук, доцент ОГУ, РФ, г. Оренбург

В современных экономических условиях особую актуальность приобретают вопросы применения инструментов стратегического управления в целях принятия управленческих решений на предприятиях различных отраслей. В статье представлена модель стратегического управления в системе менеджмента организации и рассматривается взаимосвязь его элементов.

Ключевые слова: стратегическое управление, проблемы, элементы, категории, научные подходы, функции.

Стратегическое управление – это не только построение определенного набора управленческих процессов, но и постоянная адаптация этой конструкции к изменяющейся действительности, то есть стратегическая гибкость. Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения [1]. Своевременные вложения в новые технологии дают возможность использовать их в будущем или применять эффективнее, чем конкуренты. Концептуальная схема стратегического управления (рис.1) представляет собой совокупность системообразующих элементов стратегического управления, таких как: анализ инновационного окружения, разработка инновационной стратегии, механизмы реализации стратегии, оценка и контроль реализации.

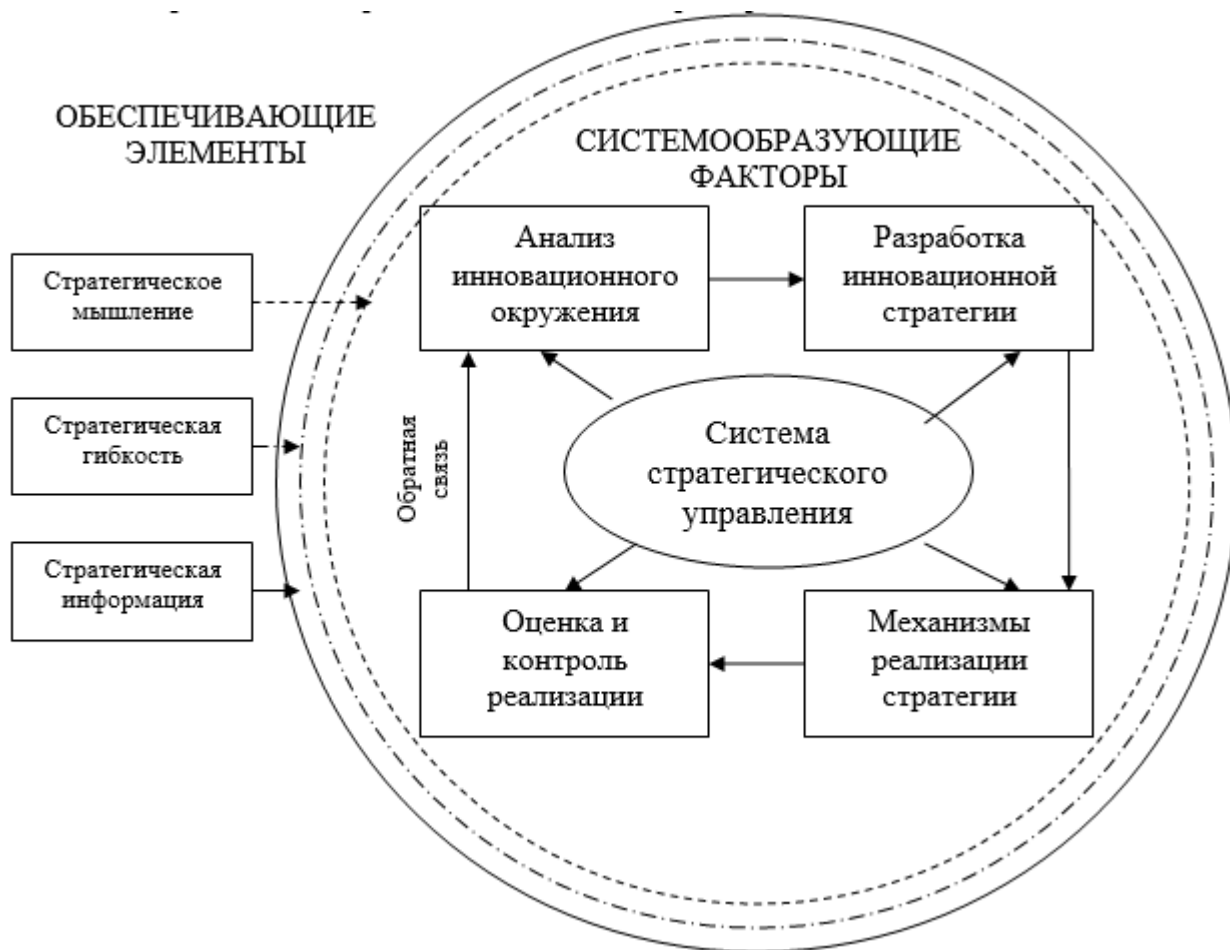


Рис. 1 - Концептуальная схема системы стратегического управления [1]

В этой схеме элементами, обеспечивающими непрерывность, воспроизводимость и эффективность функционирования стратегического управления являются стратегическое мышление, стратегическая информация и стратегическая гибкость.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность четырех взаимосвязанных управленческих процессов, структурно представленных в механизме формирования стратегии российскими предприятиями (рис. 2).

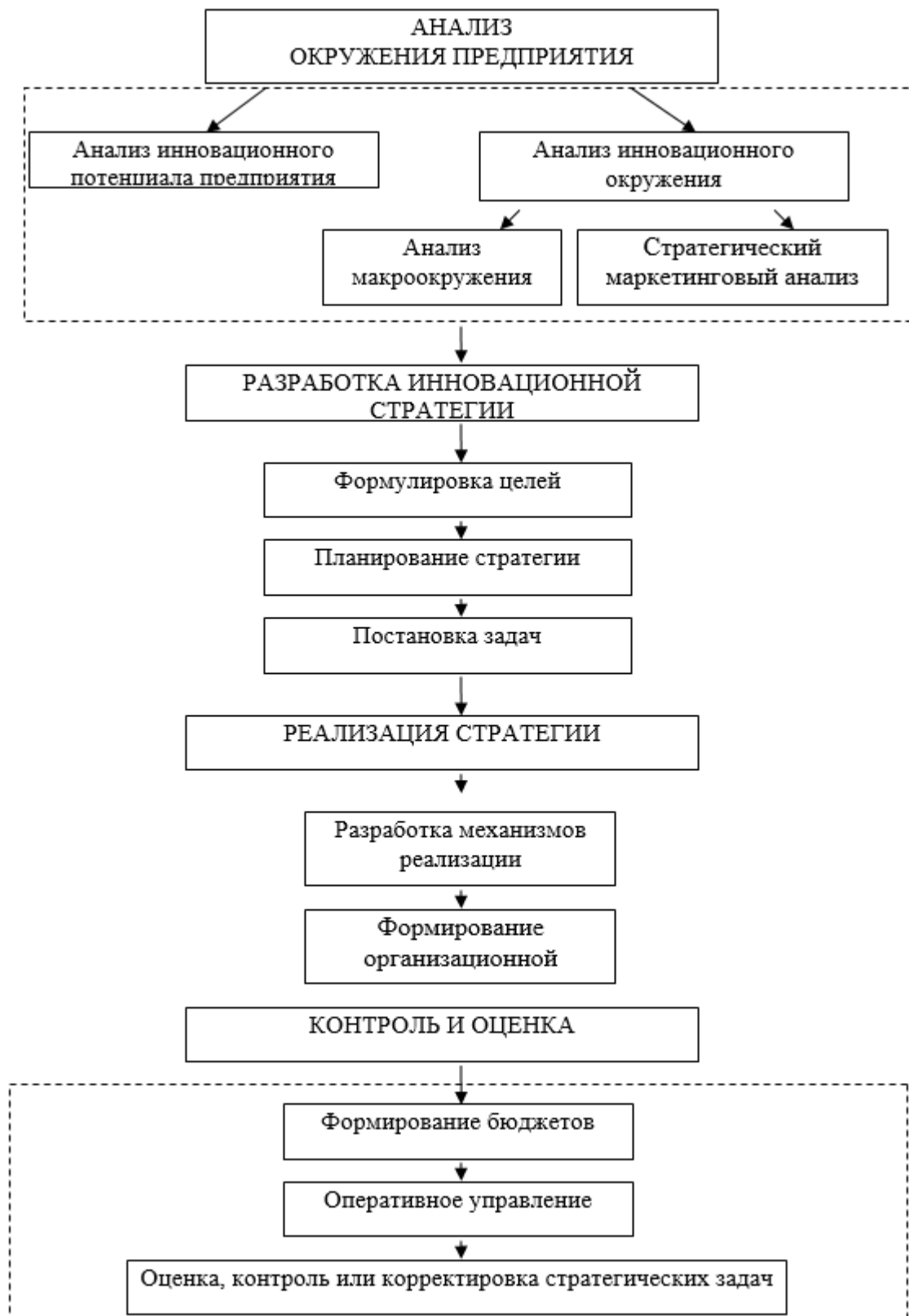


Рис. 2. Механизм формирования стратегии российскими предприятиями

Существуют следующие виды стратегического планирования:

- Долгосрочное (перспективное) планирование на срок от 5 до 10 лет.
- Среднесрочное планирование на срок от 1 до 5 лет.
- Краткосрочное планирование. Такое планирование охватывает период в несколько недель или месяцев.
- Оперативное планирование. В задачу оперативного планирования входит контроль за

ежедневной загрузкой оборудования, последовательность операций, расстановка работников и др. [2].

Различают следующие методы стратегического планирования: расчетно-аналитические; графо-аналитические; экономико-математические; эвристические. К методам и моделям стратегического планирования можно отнести и методы и модели стратегического анализа: метод разрыва (анализ G.A.P.), портфельные модели анализа стратегии (матрица БКГ, Модель «Мак-Кинси»), SWOT-анализ и др. [2].

Необходимость разработки концепции модификации систем планирования предприятий в условиях конкуренции обоснована совокупностью объективных предпосылок использования системного подхода для их структуризации. К этим предпосылкам относятся: формы проявления объективных экономических законов; многообразие связей между объектами планирования; комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов; высокая степень сложности объектов планирования и решаемых проблем; повышение роли координации деятельности органов управления в целом и планирования в частности; необходимость увязки планов развития отдельных направлений деятельности и стратегий развития хозяйственных систем; принцип комплексности всех планов и необходимость согласования плановых [4].

В условиях инновационно-ориентированной рыночной экономики перед российскими предприятиями встает проблема гибкого оперативного реагирования на нестабильность рыночной среды, с одной стороны, и формирования долговременной конкурентной политики и стратегии развития предприятий, с другой. В этой связи особое значение приобретают теоретико-методологические и практические продвижения в области как самого стратегического управления предприятиями, так и его системного обеспечения. Система стратегического управления выступает одним из наиболее действенных способов, призванных повысить эффективность управления современным предприятием.

Современные предприятия различных отраслей функционируют в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичности окружающей социально-экономической среды. Становление «прозрачного» мирового рынка, когда можно получить практически мгновенный доступ к информации о любых товарах, у любых поставщиков в любых регионах мира, вызывает резкий рост конкуренции между предприятиями. Жесткая, инерционная организация управления предприятием не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка. Но главное не только в усилении конкуренции, но и в том, что она приобретает новые формы. Главным условием победы в конкурентной борьбе является способность долговременного предвидения и последовательной реализации различных инноваций в ассортименте продукции и услуг, в технологии, в управлении и пр. Для того, чтобы выжить и развиваться в этой среде, предприятиям необходимо прибегать к постоянной «самореорганизации» как форме адаптации к быстро меняющимся требованиям рынка, условиям современной экономики инновационного типа [1].

Стратегическое управление представляет собой систему, призванную обеспечить информационные потребности менеджмента, нацеленную на перспективу, в связи с чем, рассматривается как потенциальное направление развития бизнеса. Современный стратегический управленческий учет является средством информационной поддержки принятия, реализации и оценки оперативных и стратегических решений на основе систематизированной информации, учитывающей как внутреннее состояние финансово-хозяйственной деятельности, так и внешние по отношению к управляемой организации факторы и условия.

Роль стратегического управления состоит в выражении стратегических задач и планов

действий посредством конкретных параметров, в связи с чем, скрупулезный отбор показателей, характеризующих эффективность работы менеджмента на всех уровнях и согласующихся с общей стратегией бизнеса, является основной целью для любой современной системы стратегического управления [2]. Построение современной системы стратегического управления предполагает применение широкого круга категорий, в частности:

- «концепции» - представления будущего организации, включая существенные характеристики ее деятельности: производственную программу, характеристики продуктов, партнеров, ключевые ценности и т.д.;
- «миссии» - определения предназначения организации и желаемых результатов деятельности на перспективу;
- «стратегии» - намеченного вектора движения от настоящего к желаемому будущему, который определяется миссией и концепцией организации. Пути и способы движения обусловлены тактическими целями и планами, определяющими в свою очередь движение по реализации стратегии;
- «стратегических целей» - количественных и качественных параметров развития предприятия, разрабатываемых на основе имеющихся концепции, миссии, результатов стратегического анализа отрасли и оценки уровня конкуренции в ней, имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей. Цели должны быть ясными, измеримыми, конкретными и временно-ориентированными;
- «стратегического плана», определяющего направление деятельности организации в целом и сформулированные на базе общих данных конкретные мероприятия [5].

Организация стратегического управления предусматривает применение как общих, так и частных научных подходов к решению поставленных целей и задач. К общенаучным традиционно относят:

- системный подход [6], означающий, что организация и функционирование стратегического управленческого учета рассматриваются как элемент системы стратегического менеджмента организации;
- комплексный подход, предполагающий, что в рамках организации стратегический управленческий учет рассматривается как часть финансово-производственной деятельности, использующая все виды информации;
- информационный подход, предусматривающий использование в целях стратегического учета современных компьютерных технологий.

К частным подходам в организации и функционировании стратегического управленческого учета можно отнести:

- интеграционный подход, обеспечивающий вертикальные и горизонтальные взаимосвязи в организации;
- специальный подход, учитывающий специфику отрасли и организации;
- ситуационный подход, концентрирующий внимание на конкретных ситуациях [5].

С учетом изложенного стратегическое управление в системе менеджмента организации следует рассматривать в качестве интегрированной, целеориентированной системы учета, планирования, анализа и контроля, основной целью которой является обеспечение информационных потребностей менеджмента при принятии стратегических управленческих решений с учетом интересов всех участников процесса.

Стратегическое управление основано на взаимосвязях и взаимозависимостях, возникающих между его субъектами. Ими выступают собственники и распорядительные органы управления, топ-менеджеры, специалисты и объектами, в число которых входят внутренние бизнес-процессы и показатели эффективности деятельности, внешние процессы и факторы, а также сформированная на этой основе система сбалансированных прогнозируемых показателей, учитывающая возможное влияние внутренней и внешней среды. Основой стратегического управления является информация, необходимая для принятия управленческих решений.

Классификацию информации можно представить следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация информации [5]

| Классификационный признак | Информация |
|--|--|
| 1) по месту возникновения | внутренняя, внешняя, входная, выходная |
| 2) по источнику получения | учетная, внеучетная |
| 3) по уровню управления | оперативная, тактическая, стратегическая |
| 4) по способу получения | оперативная, расчетная, агрегированная |
| 5) по этапам обработки | первичная, промежуточная, результативная |
| 6) по процессам | анализа, планирования, оценки, контроля |
| 7) по уровню функционирования системы | макросреды, микросреды |
| 8) по способу отражения | текстовая, табличная, графическая |
| 9) по стабильности | переменная, постоянная |
| 10) по степени точности | фактическая, прогнозная |
| 11) по объективности отражения | достоверная, недостоверная |
| 12) по релевантности | релевантная, нерелевантная |
| 13) по регулярности получения | регулярная, случайная |
| 14) по продолжительности использования | краткосрочная, долгосрочная |
| 15) по вещественному признаку | документальная, устная |
| 16) по способу описания | декларативная, процедурная |
| 17) по стоимости | платная, бесплатная |

Информация для стратегического управления должна соответствовать определенным требованиям, представленным на рис. 3.

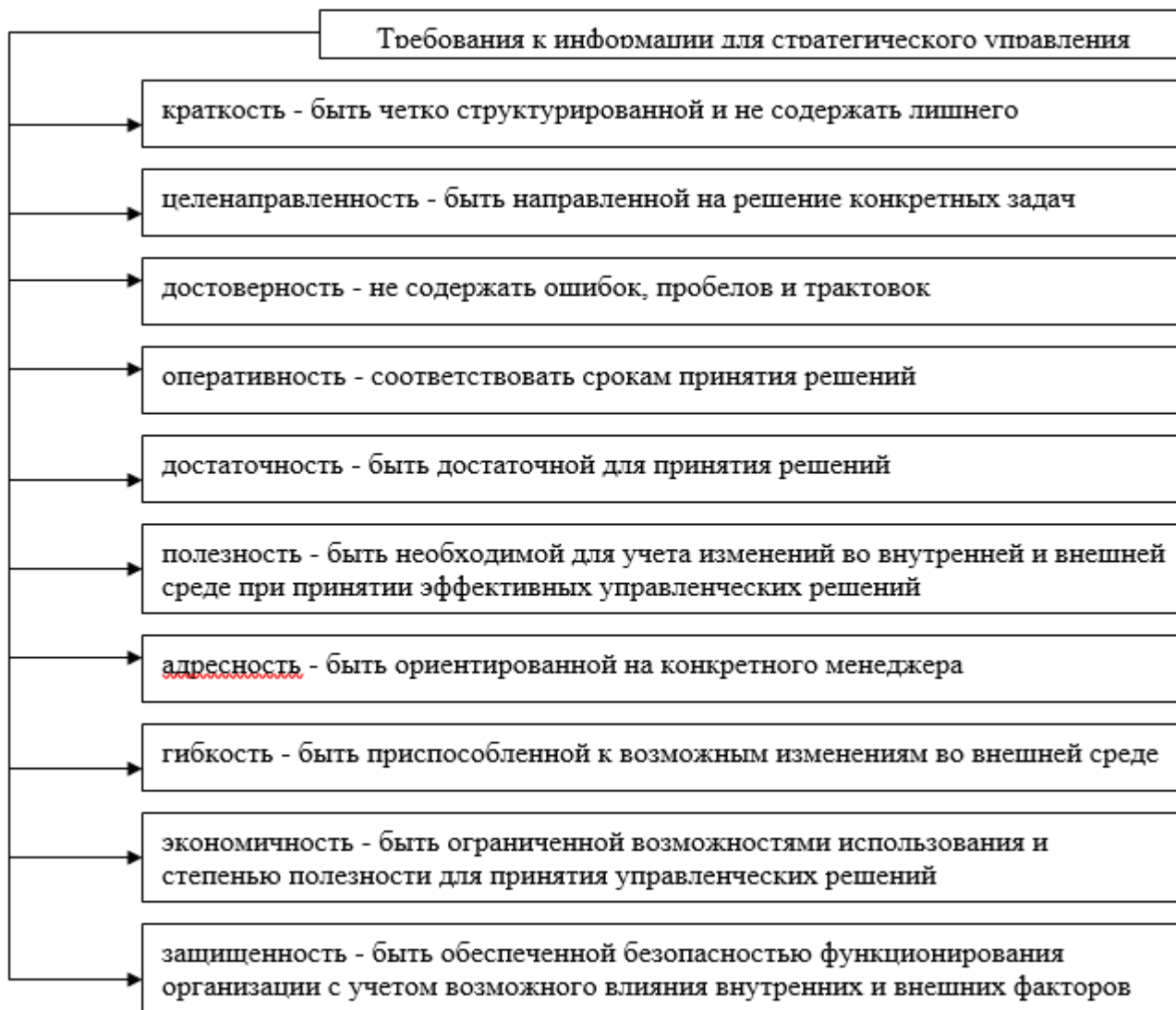


Рис. 3 - Требования к информации для стратегического управления

Развитие теории и практики менеджмента, разработка и внедрение современных информационных систем и технологий обуславливают также необходимость совершенствования действующей системы управления с точки зрения методического обеспечения.

Отметим, что научные методы, используемые в стратегическом управлении, весьма разнообразны, так как он объединяет методы многих дисциплин: оперативного, статистического и бухгалтерского учета; экономического анализа; стратегического и оперативного планирования и прогнозирования, операционного менеджмента и др.

Способы, приемы и практические действия методов стратегического управления позволяют обеспечивать менеджеров различного уровня обобщенной, достоверной информацией, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей и задач организации. Выбор методов стратегического управления в виде прогнозирования, анализа, контроля или экономико-математического моделирования зависит от решаемых конкретных управленческих задач.

В стратегическом управлении, в частности, используются все элементы методов финансового учета (такие как документация и инвентаризация, группировка и обобщение, использование контрольных счетов и двойной записи, балансовое обобщение и контроль, планирование и бюджетирование, оценка и калькуляция, нормирование и лимитирование), а также экономического анализа (стратегического конкурентного анализа, экономико-математические и статистические

методы и др.).

Одним из инновационных методов проведения стратегического анализа является бенчмаркинг (Betriebsvergleich [3]), представляющий собой комплекс управленческих процедур по внедрению в практику работы предприятия технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов, позволяющий организации отслеживать изменения и положения конкурентного окружения, ее слабые и сильные стороны и предоставляющий возможность принимать на основе полученной информации верные решения для обеспечения нужного уровня конкурентоспособности в отрасли.

Комплексное рассмотрение модели стратегического управления позволило сформулировать некоторые ее особенности, в частности:

- создание предпосылок для реализации стратегических решений;
- использование как в стратегическом планировании, так и в целях анализа, контроля и оперативного управления;
- предоставление информации лицам, принимающим решения, оперативно, в понятной и удобной форме;
- выбор финансовых показателей для контроля за осуществлением бизнес-стратегии с учетом конкурентных стратегий в ходе развития бизнеса;
- выбор показателей экономической и управленческой деятельности с учетом целей их использования: для оценки экономической эффективности организации или финансовых результатов принимаемых решений;
- предоставление лишь релевантной информации по стратегиям организации во взаимосвязи с показателями эффективности их реализации;
- гибкость и адаптированность к изменениям с целью своевременного выявления возможных последствий и оперативного реагирования на них.

С учетом перечисленных специфических особенностей стратегическое управление необходимо рассматривать как некую активно-адаптивную систему управления, призванную оперативно отвечать возрастающим информационным потребностям менеджеров организации и обеспечивающую достижение стратегических и тактических целей организации.

Итак, стратегическое управление в качестве основы внутреннего управления деятельностью организации и важной составной части ее менеджмента нуждается в постоянном совершенствовании посредством развития его теоретических и методологических основ, а также активного внедрения в практике российского бизнеса инновационных западных концепций, принципов, механизмов, методов и инструментария. Необходимым фактором успешного развития стратегического управления в современных условиях является автоматизация операций прогнозирования, планирования, учета и анализа в интеграции с данными других информационных баз предприятия в целях снижения затрат на сбор и обработку информации. Решение данных проблем является прерогативой собственников и менеджмента, от которых зависит в конечном счете, каким образом будет достигнута главная цель их деятельности - обеспечение эффективности управления организацией и достижение желаемых результатов в перспективе.

Литература

1. Косинова Н.Н. Развитие системы стратегического управления на предприятиях промышленности // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Ростов-на-Дону, 2008. – 55 с.
2. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. 2-е изд. М.: ЛКИ, 2008. 304 с.
3. Салищев В.А. Новый русско-немецкий экономический словарь. М.: РУССО, 1998. 544 с.
4. Смирнова Е.В. Модификация и аудит эффективности систем планирования промышленных предприятий в условиях конкуренции // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Оренбург, 2011. – 42 с.
5. Стратегический управленческий учет в системе менеджмента организации / Воронченко Т.В.// Аудиторские ведомости, 2014, № 4.
6. Чмышенко Е.В. Системный подход к стратегическому региональному планированию: материалы Международной научной конференции «Взаимодействие реального и финансового секторов в трансформационной экономике» / Е.В. Чмышенко. – Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2010. – С. 619.