# Концептуальная модель повышения эффективности стратегического управления промышленными предприятиями

О.А. Полищук, ст. преподаватель, Юго-Западный государственный университет (Курск)

Представленная модель повышения эффективности стратегического управления промышленными предприятиями включает систему стратегических приоритетов, предусматривающих необходимость и пути модернизации инструментария разработки и реализации стратегии их развития. Предложенные направления совершенствования инструментария выбора, обоснования и реализации стратегии развития будут способствовать расширению научных представлений менеджеров о методах стратегически ориентированного управления развитием промышленных предприятий и способствовать их претворению в практику хозяйствования.

В долгосрочной перспективе эффективному развитию организаций способствует не только наличие у них стратегии как таковой, но и использование адекватных современной конкурентной среде инструментов управления этапами её реализации. Совокупность взаимосвязанных между собой и внешней экономической средой концепций, инструментов и методов, реализующих классические принципы управления, представляют собой систему стратегического управления промышленными предприятиями. Результатом функционирования такой системы выступает, как правило, рост эффективности хозяйствующих субъектов.

Стратегия развития существенно влияет на изменение социальноэкономической среды организации. Результаты внедрения стратегии имеют вид сложных социально-экономических эффектов. Среди них особое место занимает синергетический эффект, связанный с влиянием стратегии на другие процессы и объекты, в результате чего общая эффективность компании может значительно увеличиться. Эффективность деятельности предприятия зачастую зависит от эффективности разработки и реализации стратегии.

В 2003 г. журнал Harvard Business Review опубликовал результаты крупного исследования в области изучения эффективности менеджмента. Результаты исследования показали, что успех компании определяется не только использованием информационных систем управления высокого уровня, таких как Customer Relations Management (управление взаимоотношениями с клиентами), Total Quality Management - TQM (всеобъемлющее управление качеством), ERP (система управления ресурсами предприятия) и других факторов научно-технического прогресса [1, с.14]. Наиболее важным для эффективного развития компаний оказался такой фактор, как «разработка и поддержание четко сформулированной и сконцентрированной стратегии». Успеха достигают только те компании, которые отчетливо представляют свою стратегию, способны обеспечить ее разработку и внедрение.

В России интерес к стратегическому управлению также велик. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации к новым реалиям уже недостаточно. Многие российские компании практически не имеют эффективной долгосрочной стратегии развития или же имеют ее подобие, которое с большим трудом можно назвать реальной стратегией. Управление организацией в современных экономических условиях требует от руководителей овладения новыми методами и навыками в области стратегического управления.

В современном мире способность влиять на ход глобальных процессов зависит от стратегического потенциала национальной экономики, а, следовательно, и от качества стратегических компетенций предприятий, составляющих основу различных отраслей. Важнейшей научной задачей на современном этапе развития является исследование истоков стратегического превосходства одних предприятий и анализ причин провала долгосрочных стратегий других [2, с. 3].

Функционирование российских предприятий в условиях неопределенности и динамично меняющейся внешней среды вынуждает их активно решать непростые задачи. Речь идет о «стратегической архитектуре», то есть об ответах предприятия на стратегические императивы рынка: адаптации организационной структуры управления предприятием, диверсификации каналов сбыта, активизации инновационной деятельности, укреплении корпоративной культуры и единства компании, формировании работоспособной команды менеджеров. Способ адаптации предприятий определяется приоритетами администрации, мерами по привлечению ресурсов, размером инвестиций и рядом других факторов. Управление процессами адаптации - это важный элемент исследования системы стратегического управления современной организации. Адаптация характеризуется, во-первых, сохранением ее жизнедеятельности и способов функционирования, во-вторых, ростом «обмена» организации с внешним окружением, т.е. изменением форм поведения во внешней среде, в- третьих, модификацией структуры организации и ее внутренних процессов при сохранении основных черт.

Основной идеей управления стратегическим развитием промышленного предприятия является создание экономически выверенного комплекса ориентиров, позволяющего адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, реализовывать внутренние финансовые и социальные интересы, обеспечивая тем самым конкурентоспособность. Воплощение этой идеи требует от руководства организации принятия целесообразных решений многоаспектных управленческих задач: от постановки цели до её воплощения на практике. Выбор и решение данных задач посредством научно обоснованного комплекса инструментов формирует общий контур разработки и реализации стратегии развития организации. Конкретизация важнейших стратегических ориентиров и их достижение требует от управленцев знания теории и практики ситуационного анализа, риск- менеджмента и вариантного моделирования бизнес-процессов. Всё это позволит предприятиям повысить эффективность их стратегического управления.

Необходимым условием решения поставленной задачи является научный поиск, анализ, обобщение практики и создание новой системы управления эффективностью стратегии. При этом важно понимать, что повышение эффективности стратегического управления - это многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, заботящегося о повышении результативности бизнеса, как раз и состоит в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично встроить его в общий механизм управления организацией.

Современные требования к совершенствованию процесса стратегического управления обусловливают необходимость создания концептуальной модели повышения эффективности стратегического управления промышленными предприятиями. В основе этой модели должно лежать развитие и модернизация инструментария разработки и реализации стратегии развития промышленных предприятий. Концептуальная модель должна включать систему приоритетов, которым будет следовать организация в своих намерениях повысить эффективность стратегического управления.

Отправной точкой в реализации стратегических приоритетов промышленного предприятия является обеспечение непрерывности его деятельности. Данная работа должна быть направлена на снижение рисков прерывания бизнеса и негативных последствий таких сбоев, восстановление бизнеса до приемлемого уровня в определенной последовательности и установленные сроки, начиная с момента прерывания. Вместе с тем оценка непрерывности деятельности осложняется из-за отсутствия единой методики проведения количественной оценки признаков ей угрожающих, которая бы содержала четко установленную последовательность шагов применения ее на практике.

Главная задача стратегического планирования - разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможности предприятия с допустимым уровнем риска [3, с. 351]. На практике не существует бизнеса без риска, поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат.

Следует согласиться с точкой зрения Петрова А.Н., что, выполняя анализ рисков для целей стратегического планирования и управления развитием предприятий, целесообразно разбить их на три основные категории: риски стратегических зон хозяйствования и внешней деловой окружающей среды; внутренние риски; риски отдельного проекта (продукта) [3, с. 393]. Особого внимания из перечисленных групп рисков, на наш взгляд, заслуживают внутренние риски предприятия, которые можно своевременно диагностировать и управлять ими. В условиях финансового кризиса особенно важен учет и анализ возможных внутренних рисков с целью предупреждения кризисных ситуаций. Диагностику рисков, отрицательно влияющих на результаты финансово-хозяйственной деятельности, целесообразно рассматривать в рамках стратегии развития предприятия.

Важнейшей стратегической целью крупных промышленных предприятий является повышение стоимости бизнеса, обеспечиваемое высокопроизводительными факторами производства, а также высоким уровнем организации и управления бизнес-процессами. Однако система управления бизнес-процессами, которую практикуют в настоящее время большинство региональных промышленных предприятий, не в состоянии своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и не нацелена на решение стратегических задач. Руководство организации должно постоянно мотивировать своих менеджеров к использованию новейших технологий управления бизнес-процессами. Эффективная система управления позволит определять наиболее доходные виды деятельности, вырабатывать корректные цели, гибкие стратегии их достижения и эффективные оперативные планы по реализации стратегических ориентиров, отсекать невостребованные рынком продукты «умирающих» бизнес-процессов. Всё это в целом позволит принимать более успешные управленческие решения, наиболее эффективно перераспределять денежные потоки с убыточных направлений деятельности на перспективные.

Региональные промышленные предприятия самостоятельно не разрабатывают и, соответственно, не внедряют инструментарий, позволяющий повысить эффективность их стратегии развития. В этой связи более основательного анализа заслуживают проблемы управления эффективностью стратегии развития предприятий с учетом отраслевой специфики их деятельности. По нашему мнению, наиболее остро стоит вопрос повышения качества стратегического управления с учетом роста эффективности отдельных бизнес-процессов организации. Качество принимаемых сегодня стратегических решений организациями препятствует реализации продуктивного потенциала трудовых и материальных ресурсов страны. Российским промышленным предприятиям требуется целостная система стратегического управления, включающая прогрессивные технологии и адекватный современным реалиям инструментарий разработки и реализации стратегий развития. Особое внимание при этом должно быть уделено процедурам контроля за ходом их выполнения. Кроме того, принимаемые стратегии должны быть предельно конкретизированы. Множество ныне существующих рекомендаций по формулированию стратегии достаточно абстрактны, что сводит к нулю предпринимаемые усилия определить стратегические ориентиры. Одной из причин этого является, на наш взгляд, недостаточность проработки методологии реализации стратегии.

Инструментом стратегического и оперативного менеджмента, способным связывать стратегические цели с бизнес- процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии, является сбалансированная система показателей эффективности деятельности организации.

Концепция сбалансированной системы показателей предполагает интеграцию финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности и достижение четко обозначенных стратегических показателей и планов развития компании. Она позволяет четко обозначить стратегию развития организации и реализовать ее. Для определения перспектив, целей и показателей компании, а также связей между ними необходимо разработать стратегическую карту. Как правило, о деятельности организации судят по результатам финансового анализа, позволяющего определить эффективность использования материальных активов. Материальные активы имеют определенную балансовую стоимость, которая отражается в системах учета. Начальная стоимость нематериальных активов обычно невелика, но их ценность может возрасти в результате использования. Стратегическая карта, в которой описаны нефинансовые количественные цели, такие, как сокращение времени производственного цикла, увеличение доли на рынке, повышение удовлетворенности персонала или клиентов, позволяет описать процесс создания добавленной стоимости. Нефинансовыми должны быть около 80% всех показателей. Оптимальное соотношение показателей: финансы - 22%; клиенты - 22%; внутренние бизнес-процессы - 34%; обучение и развитие - 22%. Причинно-следственные связи, обозначенные в стратегической карте, показывают, как нематериальные активы (например, наличие квалифицированных кадров, информационных баз данных клиентов, брендов) трансформируются в материальные результаты (например, в привлечение новых клиентов, за которым последует рост доходов от реализации новых товаров и услуг, что в дальнейшем повлечет за собой повышение прибыльности и увеличение стоимости компании). Таким образом, стратегическая карта позволит комплексно рассмотреть стратегию и обеспечит основу создания системы управления для ее реализации.

Предлагаемая нами концептуальная модель повышения эффективности стратегического управления промышленными предприятиями (рис.) включает систему рассмотренных выше стратегических приоритетов, предусматривающих необходимость модернизации инструментария разработки и реализации стратегии их развития.

Данная концептуальная модель предусматривает создание научно обоснованного комплекса инструментов стратегического управления, который призван обеспечить непрерывность деятельности, свести к минимуму риски, повысить эффективность деятельности предприятия в целом и его отдельных бизнес-процессов, и в конечном итоге обеспечить рост стоимости бизнеса.



Рис. Концептуальная модель повышения эффективности стратегического управления промышленными предприятиями

Список литературы

И.Ю. Беляева, проф. В. Пфау. М.: Фина- кадемия, 2009. 64 с.

Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. СПб.: Питер, 2010. 496 с.