

стадій і етапів, пов'язаних з організацією і методикою проведення аудиторської перевірки.

Література

1. Адамс Р. Основы аудита: Пер.с англ. / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995. – 398 с.
2. Аренс А., Лоббек Дж. Аудит: Пер. с англ.; Гл. редактор серии проф. Соколов Я.В. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 560с.
3. Кармайкл Д.Р., Бенис М. Стандарты и нормы аудита: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ. 1995. – 527 с.
4. Петрик О.А. Аудит: методологія і організація: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003. – 260 с.
5. Робертсон Дж. Аудит // Пер. с англ. – М.: КPMG, Аудиторская фирма «Контакт», 1993. – 496 с.
6. Савченко В.Я. Аудит: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 322 с.
7. Международные стандарты аудита и Кодекс этики профессиональных бухгалтеров (1999). – М., 2000. – 699 с.

УДК 65.012

Рывкина О.Л.

СТРУКТУРА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление реализацией стратегии предприятия представляет собой процесс, которому свойственна определенная специфика, отличающая его от процесса управления текущей деятельностью. Такая специфика находит отражение не только в управленческих функциях, но и субъектах их выполнения, взаимосвязях между этими субъектами, используемых ими управленческих технологиях и технических средствах управления – во всем том, что образует организацию управления. Поэтому одним из основных условий достижения долгосрочных целей развития предприятия является организация управления процессом реализации стратегии, предполагающая взаимную увязку и согласование всех ее элементов.

В исследованиях многих отечественных и зарубежных авторов достаточное внимание уделяется лишь отдельным элементам организации управления реализацией стратегии, которые рассматриваются изолированно друг от друга, - организационной структуре управления, плану действий, мониторингу промежуточных результатов реализации стратегии.

Избирательный характер освещения элементов организации управления реализацией стратегии, а также неизученность аспектов, отражающих специфику взаимосвязи между ними, не позволяют достичь соответствия элементов организации управления друг другу. Решение такого рода проблем в теории управления осуществляется посредством формирования и функционирования механизмов управления. Поэтому целью данной статьи является изучение структуры механизма организации управления реализацией стратегии на предприятии (МОУРС).

В экономической литературе рассматривается механизм управления, представляющий собой сложную категорию, которая объединяет [2, с. 113]: цели управления; критерии управления; факторы управления (элементы объекта управления и их связи, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей); методы воздействия; ресурсы управления. При этом в качестве исходных элементов формирования любого механизма управления рассматривают конкретный объект управления и цель трансформации состояния или деятельности этого объекта.

В качестве объекта управления МОУРС целесообразно рассматривать все элементы организации управления реализацией стратегии (рис. 1).

Первым элементом объекта управления рассматриваемого механизма является программа управления. Поскольку программа – это содержание и план деятельности, работ [3, с. 1075], в контексте управления реализацией стратегии, под программой управления логично понимать совокупность взаимосвязанных планов стратегических, тактических и оперативных действий для менеджеров всех уровней управления. Чем выше уровень управления, тем более общий характер носят действия, образующие программу управления. Так, программа управления для менеджеров высшего управленческого уровня представляет собой план стратегических действий, охватывающий весь период достижения долгосрочных целей развития предприятия.

Его выполнение подразумевает реализацию комплекса функциональных стратегий, каждая из которых представляет собой совокупность групп инвестиционных проектов определенной функциональной направленности. Программа управления для менеджеров среднего звена объединяет совокупность тактических действий, рассчитанных на реализацию в среднесрочном периоде. Каждое

такое действие может рассматриваться как отдельный проект или группа проектов, выполнение которых осуществляется группой подразделений одной функциональной сферы деятельности предприятия. И, наконец, программа управления для менеджеров низшего уровня управления есть план оперативных действий по реализации отдельных инвестиционных проектов.

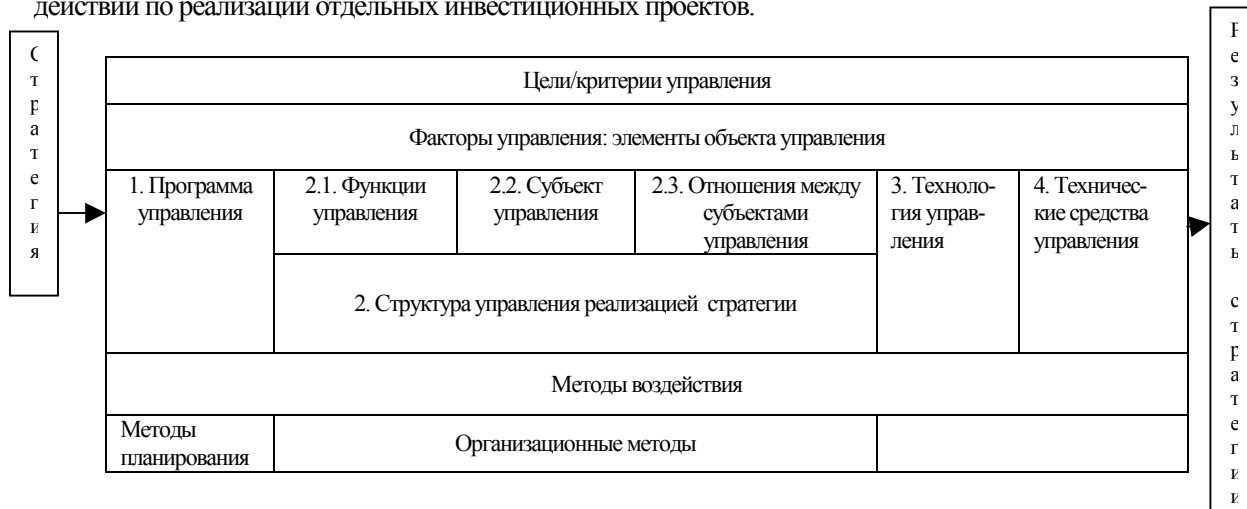


Рис. 1. Состав элементов механизма организации управления реализацией стратегии

Вторым элементом организации управления реализацией стратегии как объекта управления МОУРС выступает структура управления реализацией стратегии, которую, следует рассматривать как совокупность трех взаимосвязанных элементов организации управления: субъектов управления, выполняемых ими функций и отношений между субъектами управления.

Поскольку в основе проектирования любой структуры управления лежит определенная совокупность функций, подфункций и работ, которые, в свою очередь, формируются на основе программы управления [4, с. 49], возможно утверждать о существовании прямой логической взаимосвязи между программой управления и структурой управления. Она выражается в том, что изменение программы управления может потребовать трансформации и структуры управления.

Для обеспечения высокоэффективного достижения поставленных целей каждый субъект управления должен располагать определенным инструментарием управления, обеспечивающим своевременность принятия им управленческих решений в объеме выполняемых функций, полномочий и ответственности. В качестве инструментария управления следует рассматривать технологию управления и технические средства управления, которым соответствуют третий и четвертый блоки объекта управления МОУРС. Применение субъектом управления тех или иных технологий управления, представляющих собой способы и приемы управленческой деятельности [5, с. 234] определяется его местом в структуре управления, а, следовательно, и типом решаемых задач. А выбор тех или иных технических средств управления, под которыми понимают средства получения, обработки, анализа, хранения и передачи информации как продукта управленческого труда [6, с. 417] определяется объемом и качеством информации, необходимой субъекту управления для выполнения своих функций. Между технологиями и техническими средствами управления существует прямая логическая взаимосвязь.

Осуществление управляющего воздействия на рассмотренные элементы объекта управления в рамках формируемого механизма всегда имеет целевое начало, которое может варьироваться в зависимости от этапа реализации стратегии. Так, на этапе подготовки предприятия к реализации стратегии целью МОУРС выступает создание системы элементов организации управления, соответствующих друг другу и принятой к реализации стратегии. А активизация работы механизма в ходе реализации стратегии имеет целью поддержание этого соответствия. Таким образом, функционирование МОУРС каждый раз должно осуществляться в соответствии с конкретно заданной реальной совокупностью целей. Обеспечение однонаправленности целей достигается в результате использования при их формировании программно-целевого подхода, предполагающего, что конкретные цели более низкого порядка обеспечивают достижение общих целей более высокого порядка иерархии [7, с. 241]. При этом конкретные цели всегда ориентированы на трансформацию отдельных элементов организации управления, а общие - на достижение соответствия элементов организации управления реализацией стратегии на каждом из уровней управления предприятием.

Целевой характер формирования и функционирования МОУРС предполагает создание системы критериев оценки результатов его работы. Как отмечалось выше, конкретность МОУРС

основывается на ситуативном подходе к формированию системы целей, а, следовательно, и критериев их достижения. Поэтому определение того, к какому состоянию необходимо привести каждый из элементов организации управления для достижения их соответствия друг другу может варьироваться.

Поиск и выбор методов воздействия на каждый из элементов организации управления реализацией стратегии при формировании и функционировании МОУРС является важной задачей. Так, воздействие на программу управления (первый элемент объекта управления МОУРС) как комплекс взаимосвязанных планов стратегических, тактических и оперативных действий для ее формирования или корректировки, возможно посредством применения механизмов стратегического и оперативного планирования. В качестве основных методов воздействия на структуру управления (второй элемент объекта управления формируемого механизма) необходимо рассматривать методы, проявляющиеся в виде организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования [8, с. 97]. Совокупное использование этих методов может выражаться в форме применения различных структурных механизмов, к которым относят [2, с. 400]: механизм структуризации деятельности, позволяющий обеспечить ее адекватность целям; механизм структуризации организации, позволяющий формировать организационные структуры управления; механизм структуризации рынка, обеспечивающий, например, выделение стратегических зон хозяйствования, формирование франчайзинговых структур компании и т.д. Что касается технологий и технических средств управления (соответственно, третьего и четвертого элементов объекта управления МОУРС), то о специальных методах воздействия на них в целях изменения их состояния говорить нецелесообразно. Для каждой конкретной ситуации необходимо выбирать те технологии и технические средства управления, которые наиболее полно удовлетворяют сложившейся ситуации и позволят принимать и реализовывать адекватные им управленческие решения. Осуществление целенаправленного воздействия на состояние элементов объекта управления в целях их изменения в процессе функционирования МОУРС помимо рассмотренных методов требует привлечения различных ресурсов, что хорошо изучено. В частности, в [2, с. 113] работу механизма управления предлагается обеспечивать за счет использования материальных и финансовых ресурсов, а также социального и организационного потенциалов предприятия. Также следует отметить важность и информационных ресурсов.

Рассмотрев все элементы МОУРС, важной задачей является конкретизация процесса его формирования посредством разработки определенной последовательности действий (рис. 2).

Основой формирования МОУРС выступает общая стратегия развития предприятия. Начальным блоком действий по формированию МОУРС должна быть разработка программы управления, переход к которому осуществляется автоматически после того, как разработанная стратегия принимается к реализации. На этом этапе формируется дерево целей и задач для менеджеров всех уровней управления в рамках каждой из функциональных сфер деятельности предприятия, разрабатываются системы показателей для мониторинга их выполнения; определяется необходимая ресурсная база управления реализацией стратегии.

Следующий блок действий по формированию МОУРС предполагает разработку структуры управления реализацией стратегии. Он включает:

- идентификацию функций, подфункций и работ, необходимых для достижения поставленных целей и задач, с субъектами их выполнения;
- группировку персонала в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям;
- формирование системы линейных и функциональных связей (отношений) между исполнителями, закрепление этих связей в соответствующей нормативно-правовой базе (положениях, должностных инструкциях);
- формирование мотивационной базы реализации стратегии.

Завершающим блоком действий по формированию МОУРС является блок разработки инструментария управления, целью которого выступает обеспечение субъектов всех уровней необходимым набором технологий и технических средств для принятия и реализации управленческих решений.

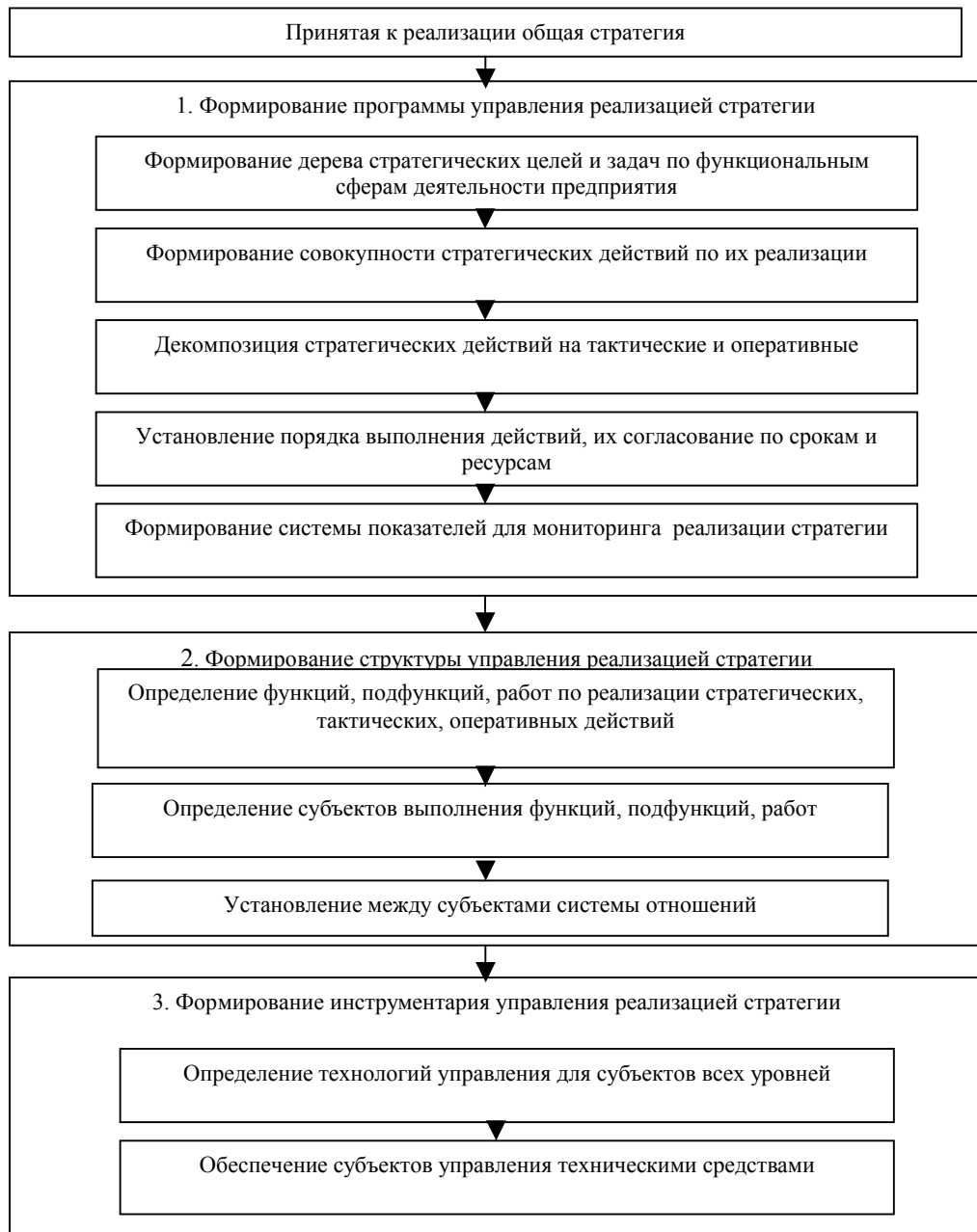


Рис. 2. Последовательность действий по формированию МОУРС

Рассмотренная последовательность действий по формированию МОУРС позволяет перейти к характеристике структуры самого механизма организации управления реализацией стратегии, которая представлена на рис. 3.



Рис. 3. Структура механизма организации управления реализацией стратегии на предприятии

Структура МОУРС должна включать четыре основных блока: подготовительный, базовый, исполнительский и мониторинговый. Подготовительный блок формирует программно-целевую и

ресурсную базу управления реализацией стратегии. Основными объектами данного блока выступают: цели, задачи, ресурсы и программа управления реализацией стратегии.

В рамках второго - базового блока МОУРС - решаются задачи организационно-структурного, нормативно-правового, мотивационного характера. Его цель – сформировать структуру и систему мотивации для исполнителей всех уровней управления, адекватных элементам первого блока механизма.

Третий - исполнительский блок ориентирован на обеспечение субъектов управления адекватными их функциям, полномочиям и ответственности управленческими технологиями и техническими средствами управления. Рассмотренные три блока должны иметь последовательное соединение.

Основной целью четвертого блока – блока мониторинга - является наблюдение за результатами работы созданного механизма. В его задачи входит отслеживание процесса поддержания соответствия элементов организации управления друг другу как внутри каждого из трех рассмотренных блоков, так и блоков элементов между собой. Решению этой задачи способствуют прямые и обратные связи блока мониторинга со всеми остальными блоками МОУРС.

Таким образом, механизм организации управления реализацией стратегии представляет собой совокупность управленческих элементов и способов их организационной, правовой, информационной и мотивационной поддержки, посредством использования которых осуществляется управление реализацией стратегии предприятия для достижения долгосрочных целей его развития. Разработанный МОУРС включает весь набор элементов, свойственных любому механизму управления. А структура взаимосвязей этих элементов отражает логическую последовательность действий при осуществлении процесса организации управления реализацией стратегии на предприятии.

Литература

1. Словарь иностранных слов. – 15-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1998. – 608 с.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
3. Советский энциклопедический словарь/Научно-редакционный совет: А.М. Прохоров, М.С. Гиляров, Е.М. Жуков и др. – М.: «Советская Энциклопедия», 1980. – 1600 с.
4. 7 нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. – 656 с.
5. Золотогоров В.Г. Энциклопедический словарь по экономике. Мн.: Польша, 1997 – 571 с.
6. Организация и планирование строительного производства / Учеб. для строит. вузов / Л.Г. Дикман - М.: Издательство АСВ, 2003. – 512 с.
7. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: ТОО «Остожье»; Мн.: ООО «Новое знание», 1999. – 336 с.