

## РАЗРАБОТКА СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Общей тенденцией в практике отечественных предприятий является заимствование и внедрение отдельных элементов систем стратегического менеджмента, построенных на концепции MOS (Mission, Objectives, Strategies) из западной практики. Процессы формирования миссии, целей и выбор стратегии основаны на интуиции высшего руководства и отражают тенденции «моды» современной деловой среды. Основной причиной неэффективности существующих систем стратегического управления являются ошибки на уровне высшего руководства предприятия, а именно, отклонение общих целей и стратегий от критерия достижения максимального конкурентного преимущества ввиду наличия личных предпочтений руководителей предприятия – «личностного фактора»- в составе целей и отсутствие чётко сформулированной методики постановки последних.

Существует несколько методик формирования системы стратегического управления, заключающих в себе этапы формирования и/или реализации стратегии. Центральным элементом системы является стадия разработки стратегических решений, которая впервые была представлена в классической портфельной модели Бостанской Консультативной Группой (The Boston Consulting Group) в 60-70х гг., которая всё ещё существует в практике некоторых западных предприятий как методика формирования портфельной части корпоративной стратегии предприятия [1, с. 155; 2, с. 436], однако на отечественных предприятиях данная методика не получила развития. Авторы М. Треасу и F. Wierseman предложили наиболее распространённый в современной отечественной и зарубежной теории и практике менеджмента тип системы стратегического управления, основанной на методике MOS (mission, objectives, strategies) [3, с. 101]. Данная система включает в себя два основных этапа формирования и реализации стратегии, состоящие из пяти взаимосвязанных базовых управленческих процессов – компонентов системы: определение миссии и целей, анализ среды, выбор стратегии, выполнение стратегии и оценка и контроль её выполнения. В исследованиях Выханского О.С. процессы формирования миссии, общих целей и стратегий основаны на интуиции высшего руководства [4, с. 29-39]. Общей тенденцией в практике отечественных предприятий является попытка заимствования и внедрения отдельных элементов базовой системы из западной практики, не используя какие-либо формальные методики их определения и саму систему как единое целое. Причиной сложившейся ситуации является отсутствие теоретически обоснованных систем и методик стратегического менеджмента достаточно эффективных в условиях Украины, чтобы оправдать затраты ресурсов на их внедрение и использование.

В 1990 г. R. Kaplan и D. Norton показали возможность использования методики Balanced Scorecard как системы стратегического управления, представляющей наибольшую ценность в качестве инструмента реализации и оценки стратегии по сравнению с выше представленными моделями [5, с. 75]. Однако данный тип системы также не решает проблему ошибки целеполагания высшего уровня руководства ввиду наличия неопределённой составляющей общих ориентиров-необусловленного предпочтения субъекта.

Целью данной работы является разработка структурной модели системы стратегического управления предприятием, направленной на достижение максимального конкурентного преимущества предприятия в данных условиях среды.

Рассматривая стратегию как ответное воздействие на текущее или потенциальное влияние внешней и внутренней среды предприятия, система стратегического управления состоит из двух основных блоков анализа значимой среды (А) и формирования и реализации комплексного ответного воздействия (Б). Первый из них в свою очередь делится на три подсистемы: сканирования (1), мониторинга (2), оценки и прогнозирования стандартных влияний значимой среды (3). Подсистема сканирования (рис.1) имеет целью проведение обобщённой оценки всей значимой среды предприятия для идентификации основных объектов, оказывающих влияние на рентабельность предприятия, их свойств, отношений между ними, индикаторов изменений данных параметров и степени значимости объектов.

Данная подсистема предполагает поиск уже сформированной информации относительно значимой среды предприятия для составления или корректировки «карты значимой среды» на основе сформированного банка данных. Также объектам определяются приоритеты, согласно которым проводится их последующая обработка иррегулярными, регулярными или непрерывными системами получения информации.

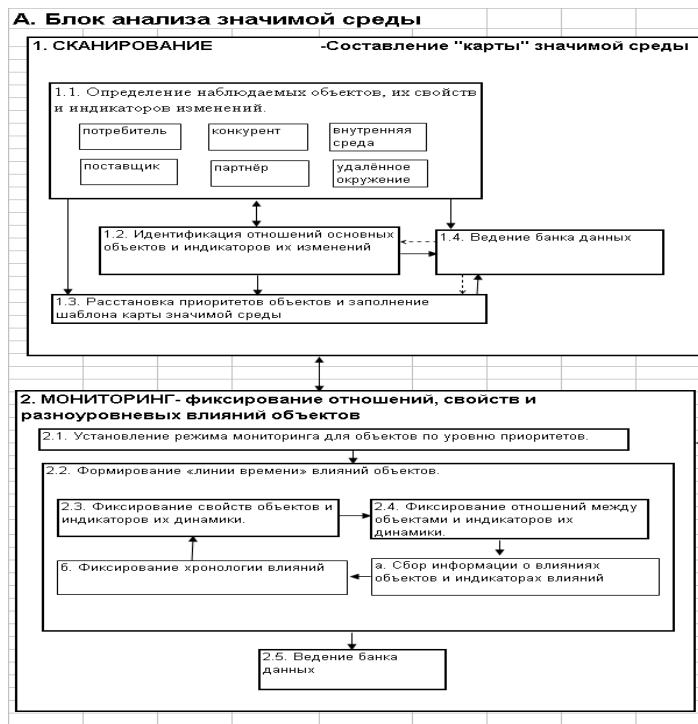


Рис. 1. Подсистемы сканирования и мониторинга системы стратегического управления

Высокий приоритет определяет объект как критическую точку на основе текущих свойств объекта или его отношений, или индикаторов будущих изменений данных параметров. Критические точки становятся объектами непрерывного мониторинга, в то время как объекты со средним уровнем приоритетности обрабатываются регулярно в определённом режиме подсистемой мониторинга, а объекты с низкой приоритетностью – в рамках общего регулярного или иррегулярного сканирования с целью корректировки «карты значимой среды», включающей объекты, влияния и их приоритеты. Подсистема мониторинга отслеживает текущую, вновь появляющуюся информацию о состоянии наблюдаемых объектов высокого и среднего приоритетов, их отношений, влияний и индикаторов влияний.

Подсистема «Оценка и прогнозирование стандартных влияний значимой среды» (рис. 2) преобразует полученную в результате мониторинга упорядоченную последовательность разноуровневых влияний и индикаторов будущих влияний в формализованный вид «линии времени» реализованных и прогнозных стандартных влияний.

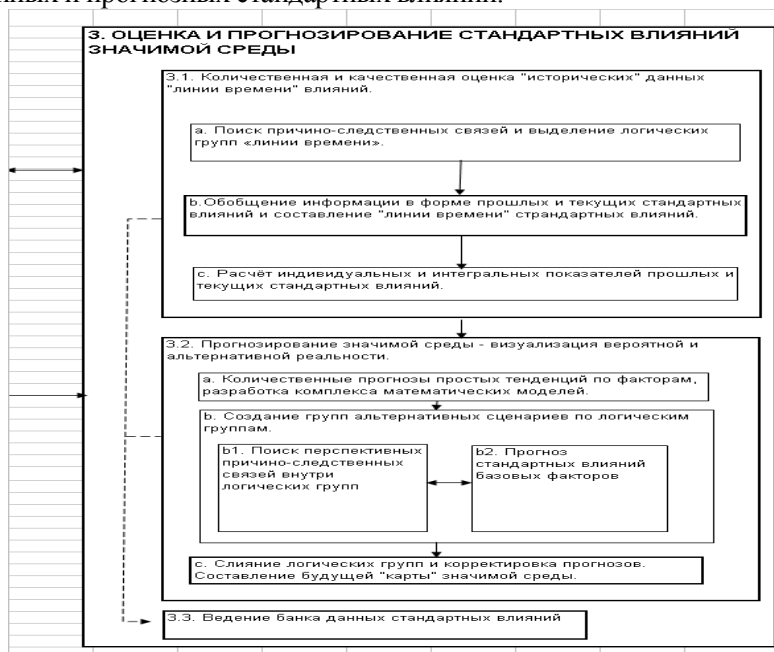


Рис. 2. Подсистема оценки и прогнозирования стандартных влияний значимой среды системы стратегического управления

Блок формирования и реализации комплексного ответного воздействия представлен на рис. 3.

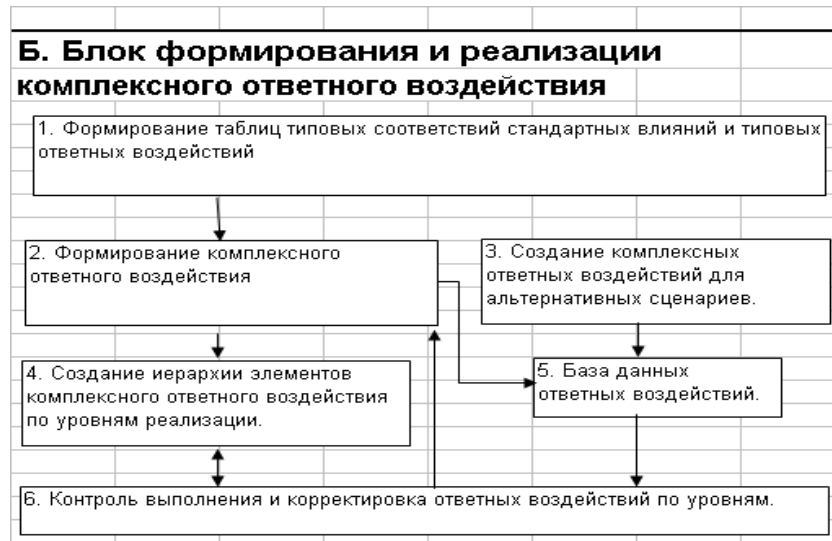


Рис. 3. Подсистема формирования и реализации комплексного ответного воздействия системы стратегического управления

Целью данного блока является определение комплексного ответного воздействия предприятия, его составляющих по уровням иерархии, контроль и корректировка их выполнения.

В результате данного исследования на основе концепции стратегии как ответного воздействия была разработана система стратегического управления предприятием, направленная на максимизацию конкурентного преимущества предприятия. Таким образом была решена основная проблема существующих систем путём исключения из рассмотрения «личностного фактора», что затруднительно в реальной практике, но может служить «асимптотой» в деятельности предприятия.

#### Литература

1. Stern C. W. Perspectives on Strategy: From the Boston Consulting Group. – MA.: John Wiley and Sons, 1998. - P. 155.
2. Boston Consulting Group. Perspectives on Experience. – Boston, MA.: The Boston Consulting Group, 1974. - P. 436.
3. Treacy M., Wierseman F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines // Harvard Business Review.- 1993.- №1.-P. 101.
4. Выханский О.С. Стратегическое управление. - М.: «Гардарика», 1998. – С. 29-39.
5. Kaplan R.S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review.- 1996.- № 1.-P. 75.