

УДК. 338.26

Желтенков А.В.

Московский государственный областной университет

Федотова М.А.

Государственный университет управления (г. Москва)

РАЗВИТИЕ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

A. Zheltenkov

Moscow State Regional University

M. Fedotova

State University of Management (Moscow)

DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEMS IN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

Аннотация: В современных социально-экономических условиях промышленным организациям необходимо осуществлять гибкое и эффективное стратегическое управление. Основные системы стратегического управления, такие как система стратегического планирования, система бюджетирования, управление по целям, сбалансированная система показателей, используемые в промышленных организациях, имеют свои преимущества и недостатки. Рассматривая системы стратегического управления с позиции теории и практики управления в промышленных организациях можно утверждать, что ни одна из этих систем не может в полной мере заменить другие системы. По существу, можно говорить об объединении рассматриваемых систем стратегического управления в единую структуру, превращении их в единую систему более высокого порядка.

Ключевые слова: стратегическое управление, промышленные организации, системы стратегического управления, система стратегического планирования, бюджетирование, сбалансированная система показателей.

Современные социально-экономические условия характеризуются обострением конкурентной борьбы с одновременным усложнением внешней среды и усилением ее воздействия на функционирование промышленных организаций. В таких условиях предприятиям необходимо осуществлять обоснованное гибкое и эффективное стратегическое управление. При этом наибольшие трудности в современных крупных и средних промышленных организациях возникают в ходе реализации стратегии, поэтому стратегическое управление и реализация

Abstract. In modern socio-economic conditions industrial organizations have to realize flexible and efficient strategic management. The main systems of strategic management such as the system of strategic planning, budget planning, multi-purpose management, balanced system of factors used in industrial organizations, have their advantages and defects.

Considering the systems of strategic management from the position of theory and practice of management in industrial organization it is possible to confirm that none of these systems can replace the others. Hence the considered systems of strategic management could be united in a single structure and forged into a system of higher order.

Key words: strategic management, industrial organizations, systems of strategic management, system of strategic planning, budget planning, balanced scorecard.

стратегии должны основываться на концепциях, соответствующих степени усложнения и скорости изменения внешней среды. В качестве основных систем стратегического управления в промышленных организациях можно рассматривать систему стратегического планирования, систему бюджетирования, управление по целям, сбалансированную систему показателей [1, 2, 3, 4].

Система стратегического планов используется промышленной организацией для двух существенных задач: формирования стратегии организации и формирование системы планов необходимой для реализации принятой стратегии промышленной организации. С этих позиций система планов современной организации включает четыре группы взаимосвязанных планов. Первые две группы планов являются основным продуктом стратегического планирования.

1. Основные направления деятельности.
2. План развития организации, составленный в продолжение стратегического плана, определяет главные задачи развития организации.
3. Тактические планы (планы текущей деятельности). Эти планы тесно увязываются со стратегическим планом, и разрабатываются в полном соответствии с ним, хотя они и не являются его частью. Тактические планы рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические. Поэтому результаты реализации тактических планов проявляются сравнительно быстро и возможно быстрое принятие мер по координации деятельности организации с учетом выявленных отклонений.
4. Программы и проекты. Стратегический план промышленной организации обязательно подкрепляется программами и проектами.

Важная особенность системы планов как инструмента стратегического управления заключается в необходимости механизма их адаптации к меняющимся условиям развития, например, через приемы ситуационного планирования. В целях обеспечения адаптивного характера системы планов, все

ее элементы, особенно тактические планы, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Адаптивный характер планов предполагает их относительную гибкость, но при этом следует отметить, что в процессе управленческой деятельности организации должны вырабатываться, по возможности, компромиссное решение относительно степени гибкости планов и степени рациональности использования ресурсов. С позиции стратегического управления система планирования имеет ряд преимуществ и недостатков. Среди недостатков системы планов как системы стратегического управления можно отметить: возможна несбалансированность планов, в том числе отсутствие необходимой взаимосвязи между стратегическим и тактическим уровнями планирования; система планов не указывает в явном виде на ключевые факторы достижения стратегических целей, то есть те факторы, которые прежде всего влияют на их достижение, не может обеспечить необходимую адаптацию к изменениям внешней среды организации и др.

В процессе стратегического управления бюджетирование в большей мере выступает в качестве инструмента управления реализацией планов, преимущественно с точки зрения принятия решений по распределению ресурсов. В некоторых промышленных организациях отсутствует система планирования в полном объеме, а используется система бюджетов. В общем случае бюджетирование зависит от содержания планов, от процедуры разработки планов. Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Главная цель любого бюджета промышленной организации – это рациональное использование имеющихся в наличии ресурсов, реализующееся посредством оптимизации материальных потоков. Разработка бюджета с позиции стратегического управления должна учитывать как оперативные, так и стратегические предпосылки. Поэтому при

составлении бюджета необходимо выделять стратегический бюджет и оперативный бюджет. Оперативный бюджет разрабатывается на краткосрочную перспективу (чаще всего до года), может изменяться. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого структурного подразделения компании. Стратегический бюджет должен работать на реализацию стратегических задач промышленной организации и позволяет определить, например, какие новые виды продукции и услуг может организация предоставлять клиентам, возможности освоения новых сегментов рынка, а также позволяет определить дополнительные источники финансирования. К недостаткам бюджета с позиции стратегического управления можно отнести следующие: его разработка привязана к планам организации, поэтому объективность распределения ресурсов зависит от качества, в том числе, сбалансированности и объективности планов; традиционный бюджет является средством управления, прежде всего, материальными активами, отражает результаты производственной деятельности, не охватывает нематериальные процессы; внимание концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, нередко в ущерб долгосрочным целям; бюджетирование слабо учитывает изменения внешней среды организации и др.

Сбалансированная система показателей – система показателей, охватывающая основные стороны деятельности организации, сформированная на основе причинно-следственных связей между показателями, включающая монетарные и немонетарные показатели, используемая, прежде всего, в качестве системы управления реализацией стратегии. Основные недостатки и особенностями эффективного применения системы: может быть построена только после того, как разработана стратегия организации, внимание чрезмерно фокусируется на управлении, базирующемся на показателях, а результативность сильно зависит от того, насколько

обоснованно сформирована система и др. Что касается, концепции управления по целям, то в случае использования сбалансированной системы показателей, ее применение теряет смысл с позиции стратегического управления. На практике сегодня предпочтение отдается системе сбалансированных показателей.

Рассматривая основные системы стратегического управления с позиции теории и практики управления в промышленных организациях, можно утверждать, что ни одна из этих систем не может в полной мере заменить другие системы. На практике стоит говорить о совместном использовании данных систем для взаимной компенсации их основных недостатков. Более того, современный этап стратегического управления в промышленных организациях требует их комплексного использования и тесной взаимосвязи. Развитие систем стратегического управления основано на уточнении структуры процесса стратегического управления для промышленной организации, определении необходимых условий его успешного протекания и обосновании использования в процессе управления всех названных систем [4, 5]. Более того, следует говорить о необходимости использования рассматриваемых систем практически на всех этапах стратегического управления. Ранее сбалансированная система показателей рассматривалась, прежде всего, как инструмент реализации стратегии. При комплексном использовании с системой планирования и бюджетирования этот инструмент начинает использоваться на ранних этапах стратегического управления для проверки стратегии на реализуемость и в дальнейшем – для оценки жизнеспособности стратегических целей и стратегии промышленной организации в процессе ее реализации. Рассмотрим некоторые особенности такого ее применения.

Оценка реализуемости стратегических целей и стратегии осуществляется на основе анализа возможности обеспечения ресурсами стратегических мероприятий. При выявлении дефицита ресурсов анализируется

возможность его устранения. Если объем ресурсов не может быть доведен до требуемого уровня, то должен осуществляться итеративный процесс, в ходе которого могут быть пересмотрены стратегические цели, стратегии, соответствующие им стратегические задачи, целевые значения описывающих их сбалансированных показателей, стратегические мероприятия и соответствующие им стратегические бюджеты. В результате этого итеративного процесса должна быть обеспечена реализуемость стратегических целей и стратегии организации на ранних этапах стратегического управления. Основой оценки стратегических целей и стратегии на реализуемость может служить распространение показателей сбалансированной системы на нижестоящие иерархические уровни организации и по календарным периодам в рамках срока действия стратегии. Кроме того, показатели сбалансированной системы являются основой формирования тактических планов промышленной организации.

В этом случае формирование тактических планов на основе сбалансированной системы показателей должно удовлетворять следующим необходимым требованиям: в состав показателей тактических планов должны быть включены значения сбалансированных показателей и стратегические мероприятия на тактический период с учетом согласования тех и других по уровням иерархии организации; обеспечение соответствия всех показателей тактических планов сбалансированным показателям на тактический период; четкое разграничение стратегического и операционного бюджетов. По существу, можно говорить об объединении рассматриваемых систем стратегического управления в единую структуру, превращении в единую систему более высокого порядка. Взаимопроникновение систем управления происходит за счет соблюдения трех нижеперечисленных принципов.

1. Планирование значений показателей сбалансированной системы, а также мероприятий по их достижению происходит с учетом согласования тех и других по смеж-

ным уровням иерархии организации на ближайший тактический период по следующим правилам: значения сбалансированных показателей вышестоящего иерархического уровня служат ориентиром для определения значений сбалансированных показателей подразделений нижестоящего иерархического уровня; значения сбалансированных показателей подразделений нижестоящего иерархического уровня должны способствовать достижению сбалансированных показателей вышестоящего иерархического уровня; ориентирами служат значения сбалансированных показателей за предшествующий тактический период и их значения на конец ближайшего контрольного периода реализации стратегии; мероприятия по достижению параметров сбалансированной системы вышестоящего иерархического уровня определяют мероприятия по достижению сбалансированных показателей подразделений нижестоящего иерархического уровня организации. Стратегические мероприятия в этом случае направлены на ликвидацию стратегических разрывов и представляют собой детализацию стратегических мероприятий запланированных на весь период реализации стратегии или на контрольный период реализации стратегии применительно к ближайшему тактическому периоду (с учетом стратегических разрывов на планируемый период) и др.

2. Соответствия всех показателей тактических планов сбалансированным показателям на тактический период, – так, что значения остальных показателей тактического плана (не вошедших в число показателей сбалансированной системы) устанавливается таким образом, чтобы обеспечить достижение показателей, вошедших в этот план, или, по крайней мере, не противоречить.

3. Четкого разграничения стратегического и операционного бюджетов. Операционные бюджеты отражают затраты на поддержание текущей деятельности, однако, операционный бюджет не дает возможности в случае необходимости осуществлять стратегическое координирование организации.

Поэтому особая роль в промышленных организациях, использующих рассматриваемые системы стратегического управления, отводится стратегическому бюджету. Стратегический бюджет определяет, какие необходимо внедрить новые операции и процессы, создать новые возможности, запустить новые продукты и услуги, каких новых клиентов следует привлечь, новые рынки и регионы завоевать, какие организационные трансформации произвести и какие ресурсы и новые источники финансирования для этого требуются. Традиционные стратегические бюджеты, в отличие от стратегических бюджетов организации, использующей сбалансированную систему показателей в управлении, характеризуются некоторой стихийностью, оторванностью от реального процесса реализации стратегии. Стратегические бюджеты, связанные со сбалансированной системой и стратегическим планом, напротив, обладают большей планованностью, они позволяют более объективно ответить на вопрос, какие именно ресурсы и в каком объеме должны быть выделены из стратегического бюджета, в зависимости от сложившейся стратегической ситуации. Сущность сбалансированной системы позволяет проводить четкие различия между стратегическими и операционными бюджетами в части распределения ресурсов в процессе тактического планирования. Применительно к тактическому периоду стратегический бюджет служит для реализации запланированных на этот тактический период стратегических мероприятий. Таким образом, основой для составления стратегического бюджета на тактический период служат стратегические мероприятия по достижению сбалансированных показателей, запланированных на данный тактический период.

Таким образом, развитие комплексного использования систем стратегического управления в промышленных организациях повышает степень управляемости, вероятность достижения стратегических целей, расширяет возможности оценки и контроля стратегического управления. В результате повышается эффективность стратегического управления, поскольку: системы управления формируются с учетом внутренних и внешних факторов развития промышленной организации, обладают возможностью отслеживать ключевые факторы успеха в достижении стратегических целей; обеспечивается необходимая теснота взаимосвязи стратегического и тактического управления по уровням иерархии организации и по горизонту управления; создается возможность непрерывного мониторинга и корректировки сбалансированных показателей и самой стратегии промышленной организации.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Изд. «Экономистъ», 2008. – 164 с.
2. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Изд. «Питер», 2010. – 496 с.
3. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2009. – 924 с.
4. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 669 с.
5. Fedotova M.A. Problems of correlation of the balanced scorecard with aspects management activities // Устойчивое экономическое развитие: интеграция государства и бизнеса в современном обществе: материалы 14-й Международной научно-практической конференции. Вып. 1. – М.: ГУУ, 2009. – С. 200-206.