

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Современные социально-экономические условия функционирования промышленных организаций определяют необходимость создания соответствующей системы управления реализацией стратегии промышленной организации.

Формирование системы управления реализацией стратегии промышленной организации требует разрешения ряда вопросов: формирование организационной структуры управления стратегией, определение структуры процесса реализацией стратегии, определение условий успешной реализации стратегии. Обзору теоретических аспектов формирования составляющих системы управления реализацией стратегии промышленной организации и посвящена статья.

Ключевые слова: стратегическое управление, реализация стратегии, система управления реализацией стратегии, организационная структура управления стратегией, система управления реализацией стратегии, процесс реализацией стратегии, условия успешной реализации стратегии.

Современные социально-экономические условия функционирования промышленных организаций характеризуются обострением конкурентной борьбы с одновременным усложнением внешней среды и усилением ее воздействия на деятельность организации. В таких условиях промышленным организациям необходимо осуществлять управляемое гибкое и эффективное развитие в соответствии с поставленными целями и выработанной стратегией. При этом наибольшие трудности в современных крупных и средних промышленных организациях возникают в ходе реализации стратегии, поэтому особую значимость для них приобретает формирование системы управления реализацией стратегии.

Основная причина, вызывающая трудности внедрения стратегии – большая трудоемкость реализации стратегии, даже по сравнению с разработкой. Все это связано с широким кругом управленческих обязанностей, требующих внимания менеджеров, большим числом альтернативных вариантов осуществления мер, высокими требованиями к навыкам управления людьми, опережающим разрешением спорных вопросов, конфликтов, борьбой с сопротивлением переменам. Процесс реализации стратегии затрагивает все элементы организационной структуры, начиная с крупных подразделений и кончая рабочими группами, производственными бригадами. В этом смысле все менеджеры являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности, а участниками этого процесса становятся все сотрудники компании.

Основные задачи реализации стратегии - обеспечение внутреннего руководства для реализации стратегии и формирование поддерживающих подсистем.

О существовании такого этапа, как реализация стратегии в системе стратегического управления высказываются многие исследователи [1-7]. Однако при этом многие исследователи отмечают, что нет четко определенных процедур и правил в процессе ее реализации и существует недостаточно конкретных директив для построения эффективной системы управления реализацией стратегии (СУРС) промышленных организаций. Эффективная реализация стратегии в значительной степени зависит от компетентности

персонала, организационной структуры управления компанией в целом и стратегией в частности.

Формирование системы управления реализацией стратегии промышленной организации требует разрешения ряда вопросов, первоочередными из них являются: формирование организационной структуры управления стратегией, определение структуры процесса реализацией стратегии, определение условий успешной реализации стратегии.

- Формирование организационной структуры управления стратегией

На основа анализа ряда научных источников [1-7] можно выделить три основных момента создания организационной структуры: подбор кадров управления (формирование команды управления реализацией стратегии); проверка наличия соответствующего опыта и конкурентных достоинств; организация бизнеса и процесса управления таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Подбор дееспособной команды - одна из первых задач построения СУРС организации. Исполнители стратегии должны четко определить ядро управленческой команды, которое нужно для выполнения стратегии, а затем подобрать соответствующих сотрудников. В ряде случаев для этой цели вполне подходит существующая управленческая команда, в некоторых случаях ее надо расширить, укрепить, используя работников организации или привлекая их со стороны.

Подбор дееспособной управленческой команды требует учета многих факторов, как сугубо индивидуальных (уровень подготовки, опыт, знания, ноу-хау, стиль руководства, ценности, убеждения, личные свойства), так и связанных с умением работать в коллективе.

Сформулируем наиболее существенные особенности формирование управленческой команды. Возглавлять проект по формирование системы управления реализацией стратегии промышленной организации и управлять им должны руководители высшего звена, как промышленной организации, так и ее подразделений, обладающие полномочиями принимать стратегические решения. При этом руководство компании должно иметь четкие представления о своей стратегии и о том, чего они хотят добиться в результате ее осуществления. Разработку и внедрение системы нецелесообразно поручать менеджерам среднего звена, поскольку они, прежде всего, отвечают за реализацию операционных задач, и соответственно в силу своих полномочий не могут представлять всей стратегии организации.

Одной из основных составляющих успешной реализации проекта по построению формированию системы управления реализацией стратегии является определение оптимального количества человек. Оптимальным является тот вариант, когда в ходе разработки ССП учитываются различные точки зрения, но в тоже время это не мешает достижению компромисса и выработки единого мнения в отношении развития компании с учетом особенностей бизнес-процессов всей деятельности промышленной организации и ее подразделений.

Поэтому статус СУРС должен быть очень высоким, поскольку система в первую очередь, ориентирована на использование первыми лицами компании и собственниками промышленной организации.

Другой не менее важный фактор - это создание конкурентных достоинств (все то, что компания и ее подразделения делают лучше других; то, что обеспечивает конкурентное преимущество). Дело в том, что превзойти конкурентов в принципе можно, разработав более совершенную стратегию или используя превосходство в реализации стратегии (если у конкурентов они достаточно близки, а также в том случае, если конкуренты готовы копировать стратегические маневры друг друга). Создание конкурентных достоинств и организационных возможностей - это один из путей к лидерству в отрасли, предпола-

гающий использование превосходства именно в реализации стратегии.

Конкурентные достоинства могут иметь отношение к любым стратегически значимым сферам деятельности, например, опыт в развитии продукции, производственные ноу-хау, более качественное послепродажное обслуживание, способность быстро реагировать на изменения требований клиентов, достижения в области минимизации затрат, способность проводить реинжиниринг, способность быстрее конкурентов переходить на выпуск новой продукции, совершенные системы управления запасами, маркетинговые технологии, производственные технологии, эффективное внутрифирменное управление.

Характерными чертами конкурентных достоинств являются:

- редко определяются совершенством выполнения только одной операции или функционирования одного подразделения, чаще включают виды деятельности в различных звеньях цепочки ценностей,

- обычно являются плодом совместных усилий рабочих групп и подразделений, что не позволяет вменять в обязанности их руководителям создавать такие достоинства в масштабах промышленной организации в целом и др.

Конкурентные достоинства не возникнут и не получат стратегического развития без пристального и постоянного внимания руководства. При этом можно использовать самые разные приемы. Некоторые промышленные компании усиливают свой творческий потенциал за счет частого реформирования творческих групп, при этом ключевые сотрудники последовательно подключаются к разным проектам. Работа по созданию конкурентных достоинств должна вестись постоянно, только в этом случае можно, с одной стороны, удовлетворять изменяющиеся запросы потребителей, а с другой, препятствовать тому, чтобы они (конкурентные достоинства) были скопированы конкурентами.

В этой связи обучение персонала - это также одно из средств создания конкурентных достоинств, поскольку новая стратегия обычно требует и новых навыков, новых подходов в управлении.

• **Определение структуры процесса реализации стратегии промышленной организации**

Рассмотрим основные составляющие процесса реализации стратегии промышленной организации [1-7].

На первом этапе реализации стратегии важно определить необходимость проведения стратегических изменений, выявить их причины, основные движущие силы изменений, анализ основных проблем, и все это должно завершиться планированием изменений (например, решением об изменении организационной структуры).

Распределение ключевых управленческих задач является вторым значимым этапом процесса реализации стратегии промышленной организации и предполагает постановку задач для отдельных частей организации (как правило, руководству среднего звена), выраженных в производственно-экономических показателях. Значимость этого момента заключается в выработке тактических целей каждого подразделения организации и взаимосвязке их со стратегическими целями организации.

Постановка задач для отдельных подразделений организации или внесение изменений в структуру предполагает выдачу конкретных плановых заданий конкретным подразделениям на соответствующий период и является третьим этапом процесса.

Для того чтобы плановые показатели были достаточно обоснованными, необходимо соблюдение следующих требований:

1) долгосрочные цели предприятия должны быть реализованы через краткосрочные, то есть найти подтверждение в системе планов, характеризующей основные направления деятельности. Система планов в этом случае должна включать план развития

организации (план диверсификации, ликвидационный план, план НИР) и тактический план (план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок и др.); в свою очередь, вышеперечисленные планы реализуются через программы и проекты;

2) необходимость механизма адаптации планов организации к изменяющимся внешним условиям развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Один из путей обеспечения гибкости - ситуационное планирование [5].

Разработка бюджета характеризует следующий этап структуры процесса реализации стратегии. Существуют различные методы определения и распределения ресурсов. Сущностной чертой бюджета является количественная оценка ресурсов и целей. Не все промышленные организации формулируют цели и стратегии, большинство из них составляет бюджеты в виде отдельных документов.

Фактически на этой стадии происходит распределение имеющихся ресурсов между производственными подразделениями и определяются фонды, из которых они будут финансироваться или снабжаться. На завершающем этапе разработки бюджета на основе указаний руководства происходит детальный постатейный учет ресурсов и источников их получения. Как правило процесс распределения ресурсов между производственными подразделениями, планами и программами не заканчивается разработкой итогового бюджета.

Адаптивный характер стратегических планов предполагает периодическую корректировку бюджетов в соответствии с изменениями целей или стратегий организации или ее подразделений. Поэтому на этом этапе очень важно создать постоянно действующий механизм перераспределения ресурсов и контроль источников затрат.

Кроме того, существенным моментом бюджетирования в процессе реализации стратегии является разграничение стратегического и тактического (оперативного) бюджета. Стратегические бюджеты - это планирование расходов, необходимых для исполнения стратегических программ, эффекты которых будут проявляться в долгосрочном периоде. Оперативные бюджеты обеспечивают поддержание существующего бизнеса в тактический период.

Определение критериев, результатов и методов измерения результатов деятельности завершающий этап структуры процесса реализации стратегии. Задача оценки деятельности и принятия корректировок является одновременно концом и началом цикла реализации стратегии.

Руководители должны выбрать способы, методы, критерии для определения насколько нынешнее состояние отличается от того, какое должно быть на этот момент для успешной реализации стратегии. Подразумевается постоянное обеспечение обратной связи в ходе реализации стратегии. Здесь имеется в виду определение критериев выполнения реализации стратегии в виде экономических показателей (месячные, квартальные, полугодовые, годовые). Цель руководства состоит в создании системы соответствия между тем, как выполнена работа, и тем, что необходимо для эффективной реализации стратегии. Для этого могут быть использованы приемы анализа «стратегических разрывов», построения сбалансированной системы показателей и др.

Проанализировав ряд научных источников [1; 2; 4; 5; 6], в качестве необходимых условий успешной реализации стратегии можно выделить следующие: мониторинг стратегической ситуации, интеграционные процессы и адекватная информационная система.

Мониторинг стратегической ситуации необходим на каждой стадии реализации стратегии, в качестве постоянного и своевременного сопоставления достигнутых результатов с желаемыми, с одной стороны, и оценки жизнеспособности стратегии с учетом

происходящих изменений внешней среды с другой. Это является основным условием адаптации выработанной стратегии к происходящим изменениям.

Другое необходимое условие реализации стратегии - интеграционные процессы, которые проводятся в течение всего хода процесса реализации стратегии организации. Их основная цель – взаимоувязка всех подсистем промышленной организации для целей реализации стратегии и предотвращение конфликтных ситуаций между ними.

Третье необходимое условие - создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных оценки реализации стратегии организации. Для этого необходимо разработать информационно-коммуникационную среду позволяющую внедрить и поддерживать СУРС. Для этого политика организации должна включать разработку и внедрение программных средств и обеспечение культуры информационного потока в организации.

Все вышеизложенные аспекты реализации стратегии промышленной организации суммируют теоретический опыт и являются необходимыми условиями успешной реализации стратегии. Следует также отметить недостаточную проработку в теоретическом плане вопросов оценки эффективности и рисков реализации стратегии в привязке к отраслям промышленности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2009 г.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономист, 2008.
3. Ковени М. и др. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. /М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007г.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2009г.
6. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009 г. – (Высшее образование).
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. М.: Дело, 2008 г.

A. Dobryden'

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING OF CONTROL SYSTEM BY REALIZATION OF STRATEGY ARE IN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

Abstract. The Modern socio-economic operating of industrial organizations conditions determine the necessity of creation of proper control system by realization of strategy of industrial organization.

Forming of control system by realization of strategy of industrial organization requires permission of row of questions: forming of organizational structure of management strategy, determination of structure of process by realization of strategy, determination of terms of successful realization of strategy. To the review of theoretical aspects of forming of constituents of control system by realization of strategy of industrial organization and the article is devoted.

Key words: strategic management, realization of strategy, control system by realization of strategy, organizational structure of management strategy, control system by realization of strategy, process by realization of strategy, terms of successful realization of strategy.