

## **АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР К ВНЕДРЕНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Адаптация предприятий промышленности к изменяющейся внешней среде связана с уровнем развития стратегического управления. Проведенные исследования показали, что в управлении предприятием преобладает оперативное и краткосрочное планирование, что подтверждается проведенными исследованиями по видам планирования, используемых на предприятиях промышленности Полесского региона. На промышленных предприятиях было проведено анкетирование среди респондентов, где им были предложены следующие вопросы и на них получены следующие ответы:

– **Какой вид планирования деятельности предприятия Вы используете?** Процент от выборки ответа на данный вопрос составил: оперативное (квартал) 49,83%; краткосрочное (до года) 55,17%; среднесрочное (от года до 3 лет) 24,33%; долгосрочное (свыше 3 лет) 3,33%. Стратегия не использования долгосрочного планирования на предприятиях является как минимум фактором сдерживания развития предприятия, а в некоторых ситуациях, фактором катастрофически влияющих на его деятельность.

– **Были ли попытки стратегического (долгосрочного) планирования на предприятии?** Процент от выборки на данный вопрос составил: не было 29,33%; были неуспешными 62,67%, были успешными 9,16%. Как видим попытки стратегического планирования, принимаемые предприятиями Полесского региона, чаще всего к успеху не привели. Но тем не менее, данные свидетельствуют о начале ориентации экономической деятельности предприятий промышленности Полесского региона на долгосрочный период и отказ от исключительно краткосрочного ориентирования.

– **Есть ли у предприятия программа (план) стратегического (долгосрочного) развития?** Процент от выборки на данный вопрос составил: да – 53,17%; нет – 44,83%. Половина предприятий Полесского региона имеют программу стратегического развития, у остальных она отсутствует однако, при сопоставлении этих данных, с данными по видам планирования обнаруживается некоторое несоответствие, так как выше было указано, что долгосрочное планирование используют всего 3,33%. Это может быть объяснено тем, что под долгосрочным планированием большинство специалистов предприятий понимают период от 1 года и более. Отсутствие стратегического плана существенно тормозит развитие предприятий, препятствует их выходу на белорусский и тем более на мировой уровень.

– **Формализована ли стратегия предприятия?** Процент от выборки на данный вопрос составил: да (существует план, схема, программа и др., отображенная на бумаге, на электронном носителе) – 23,17%; нет (это мысленная конструкция) – 60,17%. Важно учитывать не только наличие или отсутствие долгосрочных программ, но и степень их формализации. Отсутствие формализованной стратегии осложняет ее понимание работниками предприятия, создает или повышает для них неопределенность как внутренней, так и внешней среды, что делает стратегию менее эффективной и сложно реализуемой. Плохое знание рынка, конкурентов, собственных сильных сторон, отсутствие мониторинга внешней среды не позволяет предприятию разрабатывать четкие стратегии развития. Отсюда несовершенство структуры результатов производственно-хозяйственной деятельности, плохое использование имеющегося потенциала.

В качестве конкретных мер, адаптирующих организационно-управленческую структуру промышленных предприятий к внедрению элементов стратегического управления с целью минимизации негативного проявления факторов внешней среды путем адекватного управленческого реагирования, разработан алгоритм стратегического управления предприятием. На рисунке 1 показана схема алгоритма стратегического управления развитием промышленного предприятия, представляющая цепь с обратной связью.

В общих чертах контроль стратегического управления предприятием происходит следующим образом. Информация о переменных, характеризующих текущее состояние предприятия и окружающей его среды, собирается и перерабатывается блоком «Мониторинг», а результаты передаются в блок «Анализ внешних и внутренних факторов и оценка их уровня». При этом периодичность наблюдения, состав и форма фиксации результатов обработки информации должны устанавливаться на достаточно длительный срок для возможности сравнительного сопоставления при последующих актах анализа риска.

Конкретный состав и порядок процедур работы блока «Анализ внешних и внутренних факторов и оценка их уровня» могут варьироваться в зависимости от конкретной задачи, реального положения предприятия, состояния среды функционирования и момента проведения аналитических работ. Тем не менее, можно выделить некоторую последовательность этапов.

На первом этапе создается список потенциально возможных нежелательных финальных событий, к которым может привести реализация пробного стратегического решения на данном предприятии. Для получения списка формируется набор количественных и качественных характеристик, приводящих к нежелательным финальным событиям, на основе которого будут выбраны стратегические показатели промышленного предприятия.

На втором этапе определяется набор исходных ситуаций – факторов и комбинаций факторов, возможность реализации которых будет приниматься в расчет при дальнейшем анализе, и описывается степень возможности проявления

факторов. Таким образом, на этом этапе выбирается математическая модель неопределенности и ситуация принятия решения.

На третьем этапе на основе ранее выбранных количественных и качественных характеристик выбираются стратегические показатели, характеризующие развитие предприятия.

На четвертом этапе для каждой исходной ситуации определяются задачи, которые могут быть следствием данной исходной ситуации или проявления некоторого фактора устойчивого функционирования, а затем строится модель, оцениваются и интерпретируются полученные значения выбранных показателей данного пробного управленческого решения.

При этом следует отметить, что первые два этапа могут выполняться при различных уровнях методической и программно-алгоритмической обеспеченности – от исследования «вручную» каждой исходной ситуации группой экспертов до создания математической модели или экспертной системы, автоматизирующей значительную часть работы.

На получении характеристик пробного решения собственно работа по анализу возможных управленческих решений заканчивается. Теперь, на основании разработанных моделей и показателей, значения которых определены при анализе уровня устойчивости, можно ставить задачу о поиске адекватных мер стратегического управления. Эта задача реализуется в блоке «Разработка управляющих воздействий», который готовит программу мероприятий по предотвращению нежелательного развития событий или компенсации их отрицательных последствий.

Пробное управленческое решение вместе с программой мероприятий в совокупности с текущей информацией вновь подвергается анализу и оценке уровня риска в случае достижения желаемого эффекта – уменьшения уровня риска до приемлемых значений – решение, дополненное программой, рекомендуется руководству предприятия для реализации. В ином случае, программа пересматривается до тех пор, пока не будет обеспечен приемлемый уровень прибыльности и рентабельности. Разумеется, возможны случаи, когда не удастся подобрать такую программу, которая увеличила бы уровень устойчивости до приемлемых пределов. В таком случае следует пересмотреть, а может, и отклонить первоначально предложенное проблемное решение.

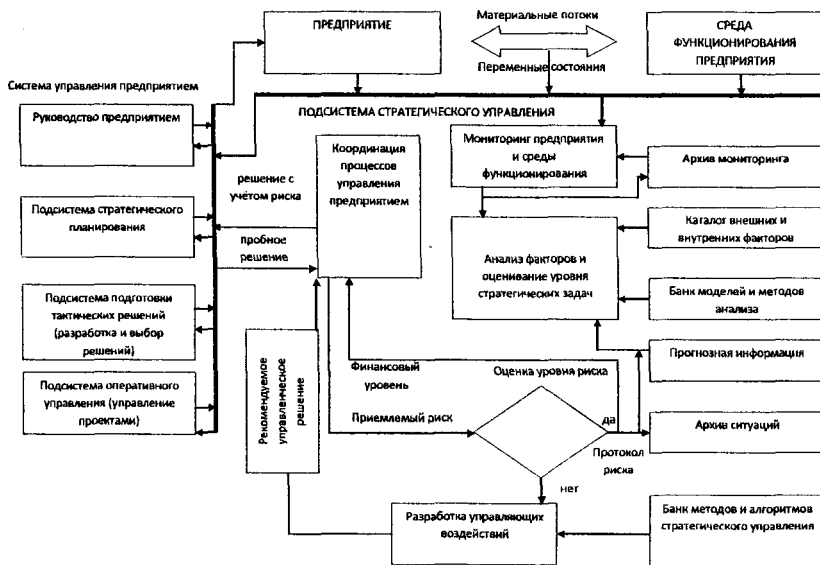


Рис. 1 Блок-схема алгоритма стратегического управления

Результат разработки управляющих воздействий – мероприятий – оформляется по некоторым заранее установленным правилам в виде «Протокол оценки управленческого решения», куда, кроме оценки финального уровня показателей, записывается вся сопутствующая информация, рассмотренная в ходе аналитической работы. Протокол их оценки помещается в «Архив протоколов» и передается руководству предприятия на утверждение.

Информационная база данных для выполнения всех названных выше функций сосредоточена в базах данных блока «нормативно-справочной информации». В состав блока входят несколько баз данных: архив результатов мониторинга, каталог факторов, влияющих на уровень рентабельности; банк методов, моделей и инструментальных программных средств анализа; банк методов и алгоритмов стратегического управления; архив протоколов; прогнозная информация.

Основная часть информации, включаемой в состав указанных баз данных и знаний, формируется заблаговременно, а затем в ходе работы постоянно пополняется и актуализуется. Разработка требований к структуре и содержанию каждой из упомянутых баз – самостоятельная и трудоемкая задача.

Вероятно, наиболее эффективно данную функцию можно реализовать путем выделения в системе управления предприятием конкретной организационной единицы. Вместе с тем не обязательно ассоциировать ее со структурным подразделением. Эту роль может выполнять отдельный сотрудник (в современной тер-

минологии – менеджер по стратегическому управлению), или специализированная консультационная фирма, предоставляющая услуги промышленным предприятиям по стратегическому управлению. В любом случае, эта деятельность должна быть подкреплена соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, определяющими для данного предприятия правила и периодичность проведения анализа уровня устойчивости, способ фиксации, хранения и повторного использования результатов мониторинга и анализа уровня развития предприятия, порядок предоставления руководству рекомендаций и контроля за их выполнением и т.п.

Пример организационной структуры подразделения, реализующего на производственном предприятии функцию стратегического управления, представлен на рисунке 2, где тонкими стрелками показаны командные связи между структурными элементами, а жирными – информационные.

Основные исполнительные группы – мониторинга предприятия и среды его функционирования, аналитиков, планирования мероприятий и управления в кризисных ситуациях – как видим воздействованы в процессе управления, связанные информационными потоками. Информационное обеспечение подсистемы поддерживается «Службой администрирования и актуализации баз данных». Достаточный уровень методического и инструментального обеспечения должен обеспечиваться работой «Группы перспективного развития», которая, выявляя или прогнозируя потребности, заказывает или разрабатывает своими силами методики, модели, программно-алгоритмические и информационные средства.

Ядром подразделения является «Отдел стратегического управления», который осуществляет планирование и организацию всей работы. «Отдел стратегического планирования» выполняет следующий комплекс задач: поддержание взаимосвязи с руководством предприятия и другими подсистемами управления предприятия, определение периодичности проведения работ по контролю показателей функционирования предприятия; определение состава работ очередного цикла контроля и управления (выбор «типа» анализа показателей, методик, способов фиксации результатов и т.п.), определение момента начала работ по анализу стратегического управления пробного решения, организация взаимодействия исполнительных и информационных групп.

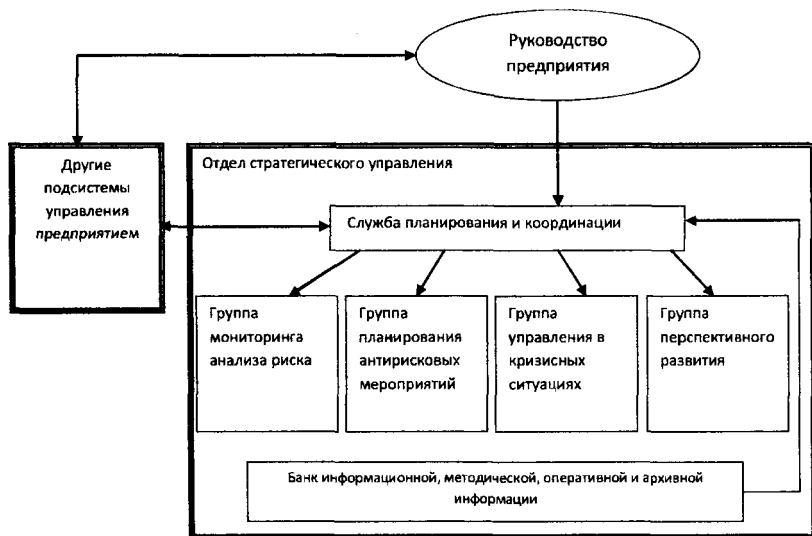


Рис. 2 Организация стратегического управления на предприятии

Руководству предприятия принадлежит ключевая роль в решении проблем стратегического управления, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает предложенные решения вместе с программами устойчивого развития, если считает их обоснованными или отвергает их. Поэтому, крайне важно, чтобы стратегические управленческие решения принимались на высшем уровне управления, где стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с обретением стабильности или устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными целями отдельных подразделений и их управляющих.

Таким образом, приведенные структуризация и схема процессов стратегического управления в ходе производственной деятельности промышленных предприятий позволяет, ориентируясь на реальные условия конкретного предприятия, планировать соответствующие организационные мероприятия, калькулировать необходимые затраты на стратегическую перспективу, а также сформулировать потребность в методических разработках, обеспечивающих новую и достаточно специфическую, но крайне необходимую сторону деятельности предприятия.