

Шахгираев И. У.

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Калаев А. С.

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Мамадаева П. С-Х.

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Формирование модели построения системы стратегического управления на предприятии

Аннотация. В статье проанализирован ряд моделей стратегического управления на предприятии. Определены основные этапы их формирования и ключевые элементы обеспечения их реализации. Построение системы стратегического управления осуществляется на основании определенной модели, с конкретными, в зависимости от обстоятельств, стадиями (этапами и элементами). Выявлено, что любая система стратегического управления имеет сходные составные элементы и, соответственно, ее построение осуществляется на основании базовой модели, в которую входят три стадии: стратегическое планирование, стратегическая организация, стратегический контроль и регулирование. Предложен алгоритм комбинаторной композиции базовой модели системы стратегического управления на предприятии. Развернутый вид реализации этапов комбинаторной композиции формирования системы стратегического управления раскрывает процесс согласования элементов, в частности целей, функций, задач, ресурсов, управления, что помогает качественнее адаптироваться к изменениям.

Ключевые слова: стратегическое управление, устойчивый рост, окружающая среда, планирование, система управления, финансовые показатели.

Shahgiraev I. U.

Kadyrov Chechen State University

Kalaev A. S.,

Kadyrov Chechen State University

Mamadaeva P. S-H.,

Kadyrov Chechen State University

Formation of a model for constructing a strategic management system at an enterprise

Abstract. The article analyzes a number of models of strategic management at an enterprise. The main stages of their formation and key elements for ensuring their implementation are determined. The strategic management system is built on the basis of a certain model, with specific stages (stages and elements) depending on the circumstances. It is revealed that any strategic management system has similar components and, accordingly, it is built on the basis of a basic model, which includes three stages: strategic planning, strategic organization, strategic control and regulation. An algorithm for a combinatorial composition of the basic model of the strategic management system at an enterprise is proposed. An expanded view of the implementation of the stages of the combinatorial composition of the formation of a strategic management system reveals the process of coordinating elements, in particular goals, functions, tasks, resources, management, which helps to better adapt to changes.

Keywords: strategic management, sustainable growth, environment, planning, management system, financial indicators.

Нестабильность мировой экономики, вызванная эпидемией корона вируса, применение традиционных подходов к построению систем стратегического управления не позволяет эффективнее решать новые проблемы. Ведь от сноровки управления бизнесом зависит его будущее. До сих пор разработано значительное количество моделей построения системы стратегического управления на предприятиях, однако большинство из них может быть использовано в более прогнозируемой внешней среде и факторах влияния на нее. В турбулентных условиях деятельности требуется пересмотр существующих моделей построения системы стратегического управления и акцент на композиции тех составляющих и элементах системы, которые позволят современным предприятиям поддерживать эффективность своей деятельности и настраивать на развитие при новых условиях функционирования.

Исследованием различных аспектов формирования моделей системы стратегического управления занимались многочисленные ученые: [1-7 и др.]

В то же время, несмотря на значительное количество научных работ, посвященных этой теме, все еще существует проблема выбора модели и построения системы стратегического управления на отечественных предприятиях, которые бы отвечали всем современным требованиям.

Целью исследования является систематизация моделей стратегического управления, определение оптимального набора ключевых элементов системы стратегического управления, их согласованности и взаимодействия.

Известный экономист и ученый И. Ансофф [1] определял стратегическое управление как процесс принятия решений по определению цели и направлений развития организации на долгосрочный период. Он считает, что стратегическое управление должно быть направлено на достижение конкурентного преимущества и обеспечение устойчивого роста организации.

Ключевые элементы стратегического управления, которые определял И. Ансофф, включают [1]:

1. Сформулированная стратегия: четко определенная цель и направления развития, учитывающие внешнюю среду и внутренние ресурсы.
2. Анализ среды: оценка внешней среды для выявления возможностей и угроз, а также внутренних сильных и слабых сторон организации.
3. Выбор стратегии: определение конкретных шагов для достижения поставленных целей с учетом альтернативных вариантов и рисков.
4. Реализация стратегии: реализация выбранной стратегии через внутренние процессы и структуры организации.
5. Контроль и коррекция: мониторинг результатов и принятие мер по корректировке стратегии в соответствии с изменениями окружающей среды или внутренними особенностями.

Учитывая приведенные выше составные элементы, можно утверждать, что стратегическое управление предприятием является сложным комбинированным процессом, начинающимся определением миссии предприятия, которая является его основной причиной существования. Далее формируется видение – перспективное представление о функционировании предприятия в долгосрочном плане. На дальнейших стадиях устанавливаются ключевые цели предприятия и ценности, определяющие основные принципы его функционирования. Проводится анализ внешней и внутренней сред предприятия, на основе чего формируется общая стратегия, развернутая на различные уровни управления в виде функциональных и ресурсных стратегий. Завершающей стадией является реализация стратегии, во время которой осуществляется постоянный контроль и оценка полученных результатов. В случае отклонений от генеральной стратегии производится корректировка путем внесения стратегических изменений. Важно отметить, что стратегическое управление является непрерывным процессом.

Кроме того, четкость приведенных элементов стратегического управления дает возможность прийти к выводу, что построение системы стратегического управления осуществляется на основании определенной модели, с конкретными, в зависимости от обстоятельств, стадиями (этапами и элементами).

Модель стратегического управления – это концептуальная или теоретическая структура, которая определяет ключевые этапы, принципы, инструменты и процессы, используемые для разработки, реализации и оценки стратегии в организации. Модель определяет, каким образом менеджеры должны анализировать свою среду, определять стратегические цели, разрабатывать планы и реализовать их для достижения успеха.

Модели могут варьироваться в зависимости от конкретного контекста и характеристик организации, и многие предприятия используют уникальные или модифицированные подходы к стратегическому управлению, соответствующие их конкретным потребностям и условиям рынка.

При построении системы стратегического управления на отечественных предприятиях используются существующие зарубежные модели, прежде всего те, что были изобретены И. Ансоффом [1], и построение управленческого процесса зависит от выбора того или иного фокуса целей в системе, а именно:

- стратегическое управление с помощью выбора стратегических позиций – в основу положено определение приоритетов в деятельности организации и распределение всех запасов между ее наиболее перспективными видами деятельности;

- управление на основе ранжирования стратегических задач – в основу этой системы управления положено осуществление категоризации задач по степени их важности и сроку выполнения;

- управление в условиях стратегических неожиданностей – применяется в ситуации, когда новые сложности не просто слабо предсказуемы, а возникают внезапно, при этом не имеют под собой никакого ожидаемого прогноза;

- управление по слабым сигналам – базируется на том, что любые неблагоприятные события возникают не внезапно, а обуславливаются появлением сигналов, или «слабых сигналов».

Также широкое распространение получили модели Ф. Дэвида, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, М. Мескона и других ученых [4; 5; 7].

Модель стратегического управления А. Томпсона состоит из четырех этапов, таких как стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии; мониторинг и оценка [5].

Модель Ф. Дэвида предполагает поочередное выполнение трех этапов, а именно: разработку стратегии, внедрение стратегии и оценку стратегии. Прежде всего осуществляются формирование миссии и желаемых параметров стратегии, внешний и внутренний аудит деятельности предприятия; в дальнейшем происходит определение целей, выработка политики предприятия. Оценка же выполнения стратегии осуществляется на последнем этапе [7].

Впрочем, модели, разработанные Ф. Дэвидом и А. Томпсоном, имеют определенные недостатки, поэтому не могут использоваться как панацея, ведь они не дают полной информации о исходной точке процесса стратегического управления.

Кроме названных, в истории международного управления используют также такие модели:

- предпринимательская модель – характеризуется наличием дальновидного управленца, который постоянно находится в состоянии поиска новых возможностей, готов идти на радикальные изменения и принимать обоснованные решения. Такой тип управления является наиболее распространенным в организациях, которые недавно созданы или находятся в тяжелом финансовом состоянии;

- адаптивная модель – характеризуется осуществлением осмотрительных мер реагирования на внешние вызовы и очерчиванием возможностей их будущего решения.

Такой тип управления применяется руководителями предприятий с устойчивым положением;

– модель на основе планирования – формируется благодаря осуществлению систематического сравнительного анализа, а именно: разработка стратегии осуществляется на дальнейшем этапе после того, как осуществлен анализ и сформированы выводы. Такой тип управления обычно используется крупными предприятиями, обладающими значительными ресурсами, чтобы осуществлять такой анализ. Традиционно к разработке этой стратегии привлекаются соответствующие специалисты.

Среди отечественных ученых, занимавшихся разработкой и исследованием моделей стратегического управления, следует выделить И.Н. Маврина [3], Ю.Б. Кострова [2], О.Ю. Шибаршина [2], Р.А. Фатхутдинов [6] и другие.

В основу модели стратегического управления, разработанную И.Н. Мавриной [3], положено формирование бизнес-идеи предприятия как исходного пункта, на базе которого разрабатываются направления деятельности предприятия. В дальнейшем, учитывая оценки позиций организации в стратегическом пространстве и ее приоритетных направлений, разрабатываются конкретные стратегии предприятия, которые детализируются системой целей. На основе определенных целей осуществляется разработка программ, проектов и системы организационного обеспечения хозяйственной деятельности предприятия.

Концептуальная схема стратегического управления предприятием, которую разработали Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина, отличается от ранее существующих моделей подробным описанием элементов каждого этапа. Они выделили следующие этапы [2]: концепция, диагностика сильных и слабых сторон предприятия, формирование целей предприятия, выбор стратегии, разработка системы планов, проектов и программ развития предприятия, стратегический контроль.

Учитывая приведенное выше, отметим, что во всех моделях существуют совместные стадии или этапы, что дает возможность утверждать, что построение системы стратегического управления предприятием осуществляется на основе базовой модели, в которую входят такие три стадии:

1) стадия стратегического планирования фокусируется на определении путей развития предприятия через формулирование миссии и анализ стратегических позиций, опираясь на изучение как внутренних, так и внешних факторов.

2) стадия стратегической организации, или настройка организационной системы в соответствии с выбранной стратегией, предусматривает выравнивание всех ресурсов и внутриорганизационных связей, а также согласование целей, задач и сфер ответственности работников с выбранной стратегией.

3) стадия стратегического контроля и регулирования ориентирована на периодическую оценку соответствия выбранной стратегии поставленным целям и настройку стратегических мероприятий для достижения успешных результатов.

Вместе с тем, все чаще вектор деятельности управленцев направлен не на решение причины проблемы, а на текущую корректировку системы стратегического управления, то есть на управление «здесь и сейчас». В этом случае вся деятельность предприятия ориентируется на достижение тех целей, при которых предприятию не приходится менять свою генеральную стратегию деятельности. Для достижения таких целей применяются разнообразные методы стратегического управления, которые взаимодействуют между собой.

Эти методы, ориентированные на результат, основаны на различных теориях и методах управления, представляя их синтез и интеграцию, как показано на рисунке 1.

Методы, ориентированные на показатели финансовой деятельности	Методы, ориентированные на внутреннюю среду
– рентабельность инвестиций; – чистая прибыль на 1 акцию;	– анализ активов, анализ основных характеристик; – ресурсный анализ;

– коэффициент соотношения рыночной цены акции к выручке от реализации; – денежный поток	– внутренний бенчмаркинг; – анализ цепочки создания стоимости
Методы, ориентированные на внешнюю среду	Системные методы стратегического управления предприятием
– PEST-анализ; – анализ и прогнозирование отрасли и рынка; – сценарное планирование, использование теории игр; – анализ конкуренции	– модель TQM (Total Quality Management); – SWOT-анализ; – сбалансированная система показателей; – бортовое табло (Tableau de bord)

Рисунок 1 – Совокупность основных методов стратегического управления

Источник: составлено авторами.

Несмотря на то, что такой характер управления может быть эффективным в краткосрочной перспективе, следует все же осуществлять те меры, которые позволят достигать долгосрочных целей.

К тому же, текущая корректировка системы стратегического управления благодаря описанным выше методам не может решить те проблемы, которые появились у предприятия на начальных этапах управления предприятием, ведь даже такой незначительный элемент, как неправильно сформированные цели стратегического управления, может сформировать некорректный вектор будущего развития предприятия, что в перспективе будет лишь отдалять предприятие от желаемых результатов.

А потому целесообразнее сконцентрировать больше внимания на такой стадии стратегического управления, как «стадия контроля и регулирования».

Стадия контроля и регулирования является важной частью процесса управления и включает в себя определение того, насколько эффективно выполняются стратегии и планы действий предприятия. Основная цель этой стадии – обеспечить соответствие фактических результатов указанным планам и целям, а также своевременно выявлять и исправлять отклонения, если таковые возникают.

Эта стадия включает в себя несколько ключевых этапов:

1. Определение стандартов – установление критериев и стандартов, по которым будет проводиться оценка. Это может включать финансовые показатели, оперативные параметры, качество продукции и т. д.

2. Сбор информации – получение фактических данных и информации о результатах деятельности предприятия. Это может включать отчеты, анализ финансовых показателей, отчетность отделов и многое другое.

3. Сравнение результатов со стандартами – анализ и сравнение фактических результатов с определенными стандартами для выявления отклонений.

4. Выявление отклонений и анализ причин – идентификация причин, которые привели к отклонениям от планов, и определение возможных путей коррекции.

5. Коррекция и управленческое вмешательство – разработка и внедрение корректирующих мер для исправления выявленных проблем.

6. Переоценка планов – в случае серьезных отклонений может возникнуть необходимость пересматривать стратегии и корректировать планы действий.

Стадия контроля и регулирования важна для обеспечения гибкости управленческого процесса и адаптации предприятия к изменениям во внешней среде или собственной деятельности.

Важность стадии контроля и регулирования неоспорима, а потому эта стадия должна быть не просто последовательным шагом после процесса непосредственной разработки системы стратегического управления, – это должно быть завершающим действием окончания любого этапа.

Таким образом, предлагается осуществить изменение комбинаторики элементов стадий при разработке системы стратегического управления, тем самым увеличить количество итераций в базовой модели стратегического управления.

Стадии стратегического планирования соответствуют этапам 1 (диагностика существующей системы стратегического управления) и 2 (анализ необходимости формирования или модификации системы);

Стадии стратегической организации или настройки организационной системы в соответствии с выбранной стратегией соответствуют этапам 3-9 (процесс непосредственного формирования новой системы) и этап 11 (внедрение системы стратегического управления).

Стадии стратегического контроля и регулирования (оценка стратегии и контроля выполнения стратегических мероприятий) соответствует этап 10 (оценка и тестирование системы стратегического управления).

Согласно системе стратегического управления, на первой стадии проводится диагностика существующей системы стратегического управления. После чего оценивается необходимость ее модификации или создания (в случае ее отсутствия). На этой стадии важно осознание высшим руководством содержания, цели и задач разработки и внедрения системы, а также установление требований и ожиданий заинтересованных сторон и обсуждение потребности в проектировании системы.

В случае принятия решения о создании системы стратегического управления формируется проектная группа, назначаются ответственные лица, разрабатывается и утверждается план проектирования системы. Основная работа по проектированию системы выполняется на второй стадии, а именно, на этапах 3-9.

Важно заметить, что после каждого из этапов 4-8 осуществляется процесс контроля и регулирования, по результатам которого принимается решение о том, продвигается ли процесс формирования системы стратегического управления дальше (до следующего этапа), или он возвращается на этап обратно.

После завершения всех итераций на второй стадии осуществляется финальная проверка разработанной системы. В случае положительного результата на завершающей стадии происходит непосредственное внедрение системы, включающей мониторинг реализации плана работ (с разработкой критериев оценки и методов улучшения процессов), внутренний аудит и составление плана корректирующих мероприятий. В случае отрицательного результата проводятся повторные этапы 4-8 и снова выполняется проверка разработанной системы.

В развернутом виде реализация этапов комбинаторной композиции формирования системы стратегического управления изображена на рисунке 2.

Как видим, формирование системы стратегического управления имеет в своем строении разные стрелки:

- черным пунктирным стрелкам соответствует процесс контроля и регулировки результата на каждом блоке этапа 3;

- в случае, если результаты проведенного контроля удовлетворяют стейкхолдеров, можно переходить к следующему блоку третьей стадии (за такое последовательное движение отвечают сплошные черные стрелки);

- в случае, если результаты проведенного контроля не удовлетворяют стейкхолдеров, следует вернуться к предыдущему блоку для внесения корректировок (такое обратное движение показывают толстые серые стрелки).

Отметим, что комбинаторная композиция системы стратегического управления предлагает осуществление контрольных мероприятий не после окончания стадии формирования системы стратегического управления, а на каждом ее этапе поочередно, что позволит избежать критических последствий, ведь оставляет за стейкхолдерами возможность для реорганизации всей существующей модели стратегического управления в любой момент.



Рисунок 2. Комбинаторная композиция построения системы стратегического управления
 Источник: составлено автором.

В ходе исследования существующих моделей стратегического управления, используемых в нашей стране, было установлено, что универсальной модели, которая бы удовлетворяла все потребности и отвечала текущим тенденциям, не существует. Вместо этого, в процессе работы выявлено, что ряд моделей имеют между собой общие черты, что позволило свести все модели к базовой модели стратегического управления, с ее неотъемлемыми элементами, а именно:

- стадия стратегического планирования (анализ и выбор стратегии);
- этап стратегической организации (реализация стратегии);
- стадия стратегического контроля и регулирования.

Сформированная комбинаторная композиция базовой модели системы стратегического управления путем дополнительных итераций призвана обеспечить управленцу больше контроля над процессом формирования системы стратегического управления, тем самым повысить вероятность достижения запланированных результатов.

Таким образом, сформированная комбинаторная комбинация реализации элементов делает процесс формирования системы стратегического управления более гибким к обстоятельствам внешней среды, повышая его адаптивные возможности и усиливая устойчивость организации.

Список источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Кострова Ю.Б., Шибаршина О.Ю. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2018. – 218 с.
3. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – Москва [и др.], 2007. – 928 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Огни, 2021. – 448 с.
7. David F. R. Strategic management // Intern. Edit. – 1997.
8. Горбачев Д.А. Стратегическое планирование в организации//Journal of Monetary Economics and Management.-2023.-№2. - С.100-105

Информация об авторах

Шахгираев И. У., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и экономической безопасности отраслей и предприятий, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова», г. Грозный, Россия

Калаев А. С., магистрант института экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова», г. Грозный, Россия

Мамадаева П. С-Н., магистрант института экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова», г. Грозный, Россия

Information about the authors

Shahgiraev I. U., Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security of Industries and Enterprises, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Kalaev A. S., Master's student at the Institute of Economics and Finance, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Mamadaeva P. S-N., Master's student at the Institute of Economics and Finance, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia