

Ю.В. Ефимова,
Ж.С. Беляева, канд. экон. наук, доцент,¹
г. Екатеринбург

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ БИЗНЕС-СРЕДЫ

В работе предпринята попытка графического и аналитического моделирования системы стратегического управления предприятием в условиях изменчивости внешней среды. Предложен набор показателей для мониторинга состояния внешней и внутренней среды предприятия в целях превентивной корректировки стратегической системы управления предприятием.

Ключевые слова: система стратегического управления, нестабильная среда бизнеса, уровни управления предприятием.

Процесс создания и внедрения стратегии за последние полвека прошел эволюционный путь от бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования до уровня стратегического управления, характеризующегося быстрыми реакциями фирмы на развитие рынка и изменения в ее внешней среде. В то же время, по мнению целой группы независимых исследований, акцент управления сместился от стабильности и реактивности к творчеству [2, 10, 9, 5, 6, 4].

Так, по мнению Давида Аакера, «в основе стратегического управления лежит предположение о том, что в условиях высокотурбулентной внешней среды циклическое планирование неприемлемо» [1, с. 33-34]. Действительно, понимание требований высокоизменчивой среды

стимулирует разработку и активное использование новых, более чувствительных методов, систем, концепций (например, внедрение вместо периодического анализа или в дополнение к нему информационной системы в реальном времени).

Очевидно, более восприимчивый анализ среды, выявление и постоянный мониторинг несистемных факторов, увеличение стратегической гибкости, развитие духа предпринимательства – всё это положительно сказывается на результатах организации.

В этой связи в представленной статье поставлена задача обобщения внешних и внутренних факторов влияния на систему стратегического управления предприятием с целью управления в современных условиях среды развития компаний.

Следует исходить из необходимости предупреждающего, устремленного в будущее характера стратегического управления. Система стратегического управления создана для коррекции всех элементов предприятия в условиях изменения внешней и внутренней среды.

Успешная реализация стратегии зависит от сбалансированности всех

¹ Ефимова Юлия Владимировна – специалист по внешнеэкономической деятельности ЗАО НПП «Машпром»; email: juls.06@mail.ru.

Беляева Жанна Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления внешнеэкономической деятельностью предприятий ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»; email: zhanna.belyaeva@mail.ustu.ru.

составляющих системы стратегического управления (ССУ). Упрощенно внутреннюю среду, взаимовлияющую на систему стратегического управления, можно изобразить следующим образом (рис. 1).

Все элементы системы тесно взаимосвязаны между собой и делают возможным осуществление стратегического управления на предприятии. Так, организационная структура является каркасом организации, она определяет линии властных полномочий и коммуникаций в компании, а также механизм реализации организационных задач и программ [3].

Ключевыми моментами любой управленческой системы являются система бюджетирования, информационная система, система планирования, система

оценки и оплаты труда и т.д. Они выполняют различные функции по управлению разными сферами деятельности предприятия, такие как информационное обеспечение, планирование деятельности, оплата труда работников и др.

В целом стратегия базируется на организационных компетенциях, которые, в свою очередь, зависят от людей. Таким образом, реализация стратегии компании требует наличия в ней людей определённого типа. Помимо типа и качеств людей на внедрение стратегии влияет и уровень мотивации сотрудников. С другой стороны, организационная культура включает в себя и следующие элементы: набор ценностей или доминирующих убеждений, определяющих

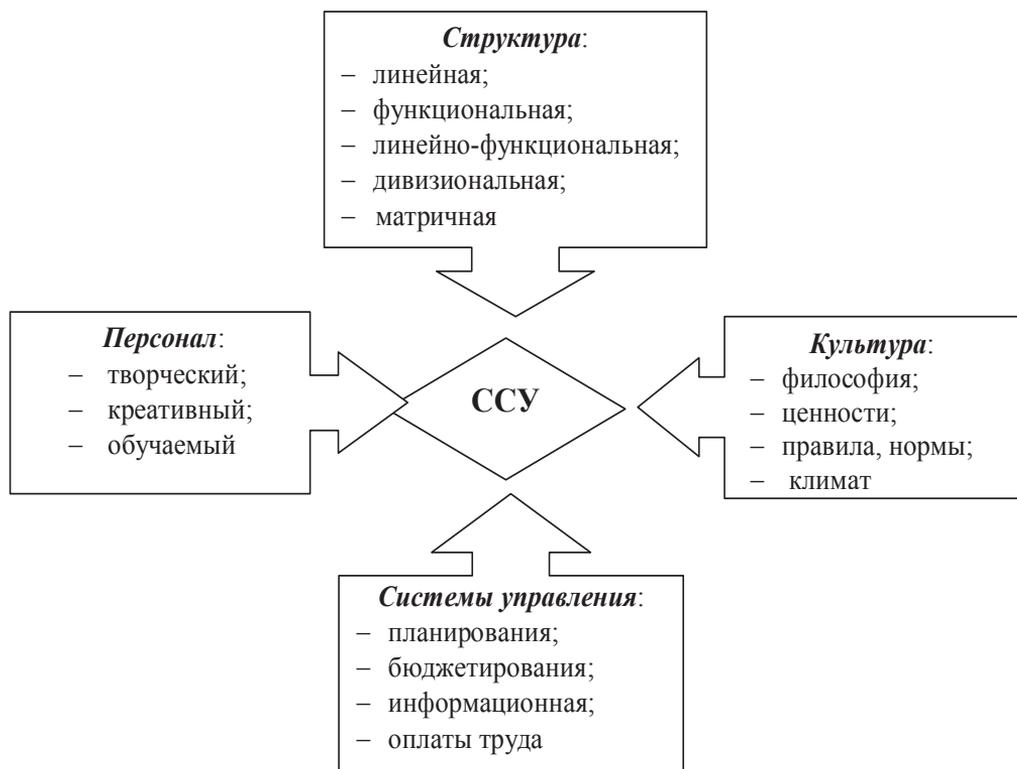


Рис. 1. Элементы системы стратегического управления предприятием

приоритеты организации; набор норм поведения; символы и символические действия для развития и сохранения общих ценностей и норм, например, ритуалы, личностный пример основателя, руководства компании и т.д.

Исходя из вышеперечисленного стратегическое управление не представляет собой особо комплексную задачу. Однако лишь небольшой процент компаний успешно преодолевает резкие изменения внешней среды.

Дело в том, что большинство концепций, относящихся к начальным этапам эволюции стратегического управления, имеют общий недостаток – они предполагают наличие достаточного уровня определённости во внешней среде предприятия. Однако с течением времени горизонты прогнозирования развития внешних обстоятельств сокращаются с невероятной скоростью, причиной тому являются высокие темпы разработки новых технологий, изменения в социально-экономической, политической сферах общества, а в настоящее время к этому добавилось и влияние глобального экономического кризиса.

В виду данных обстоятельств предприятию необходимо иметь в своём распоряжении инструменты по нивелированию влияния неблагоприятных факторов на деятельность организации, а также быть в постоянной готовности для того, чтобы воспользоваться предоставленными возможностями для развития.

Так как в настоящее время изменения во внешней и внутренней среде фирмы могут происходить очень быстро, как правило, до начала действия какой-либо угрозы со стороны внешней среды практически невозможно получить исчерпывающую информацию относительно возможных последствий и направления действия данной угрозы. Ожидая получения достаточной информации для решительных ответных мер,

компания страдает от внезапных изменений, а, получив неполную информацию, компания также не может предпринять продуманных мер с целью разрешения возникшей проблемы.

Таким образом, низкий уровень осведомленности, чувство опасности являются именно теми условиями, когда необходимо разработать программу повышения осведомленности о состоянии окружающей фирму среды. При появлении чувства опасности также необходимо принять меры по укреплению внутренних возможностей фирмы, провести анализ сильных и слабых сторон, а также ее финансового состояния.

В то же время анализ существующих моделей управления указывает, что для развертывания деятельности по увеличению осведомленности о состоянии внешней и внутренней среды не требуется конкретной информации о проблемах [7]. Но в условиях слабых сигналов имеется еще один важный вариант решения – это постепенное вложение капитала, когда фирма принимает решения шаг за шагом – по мере улучшения своей осведомленности.

Именно опережение предприятием будущих тенденций, предвидение изменений и возможность повлиять на них позволяет организации стать успешной и, что немаловажно, обеспечить свое устойчивое развитие. Предпринимательские основы менеджмента выходят на первый план в современном мире, а поэтому среди менеджеров должны быть люди творческие, энергичные, с нестандартным мышлением, которые способны перевести предприятие на проактивный стиль поведения.

Таким образом, элементы внутренней среды предприятия, влияющие на формирование стратегии предприятия, а следовательно, и на формирование системы стратегического управления, являются предметом возможного ре-

гулирования и проактивных действий. Можно предположить, что именно «призма» формирования конкурентных преимуществ, формулируемая элементами внутренней среды, определяет место предприятия во внешней среде.

Инструменты, используемые для анализа влияния факторов внешней среды, позволяют выделить несколько уровней окружения системы стратегического управления: микро-, мезо- и макроуровень.

Влияние на предприятие на микроуровне или на уровне непосредственного рабочего окружения оказывают конкуренты, поставщики, клиенты, инвесторы, кредиторы и иные контрактные стейкхолдеры.

Следующим уровнем внешнего окружения системы стратегического управления предприятия является мезоуровень, к факторам его влияния можно отнести:

- местные сообщества;
- политические группы;
- промышленные ассоциации;
- торговые ассоциации.

Взаимосвязь предприятия с данными категориями неконтактных стейкхолдеров не является столь тесной, как с группами, приведенными ранее, однако она также оказывает немаловажное влияние на обе стороны взаимодействия.

Как правило, влияние на компанию оказывается через посредничество разного рода сообществ, участниками которого являются местные жители, например, профсоюза рабочих (контроль за соблюдением предприятиями норм охраны труда, своевременной выплатой заработной платы и др.), общества защиты прав потребителей (контроль за соблюдением стандартов качества выпускаемой продукции) и т.д. [8]. Взаимодействие организации с населением должно основываться на принципах корпоративной социальной

ответственности, в частности, путем поддержания добросовестной деловой этики, природоохранной деятельности и ресурсосбережения, развития персонала и местного общества, в таком случае компания формирует благоприятную внешнюю среду.

На мезоуровне предприятие испытывает также влияние со стороны различных промышленных или торговых ассоциаций, членом которых оно может являться. Такие ассоциации являются некоммерческими объединениями, имеющими целями своей деятельности координацию предприятий-членов (как правило, в определённой отрасли), а также защиту общих интересов. В настоящее время мероприятия, проводимые такими ассоциациями, являются достаточно плодотворными в плане развития деятельности предприятия, а потому данное влияние следует в определённой мере учитывать при выборе стратегии.

Следующим уровнем подразделения факторов влияния на систему стратегического управления предприятием является макроуровень. К нему традиционно относятся политические, социальные, экономические, технологические факторы. Кроме того, данный уровень факторов внешней среды также можно подразделить на несколько подуровней. Так, политические, социальные, технологические и экономические тенденции оказывают влияние на: мировом, макро-, мезо- и микроуровнях.

Также можно говорить о том, что именно на данном уровне зарождаются те условия, которые мы называем нестабильностью: резкие перемены в экономических условиях (наиболее яркий пример современности – глобальный финансовый кризис 2008-2009 гг.), сокращение сроков жизненного цикла технологий, нестабильная политическая обстановка в мире (войны, борьба за сферы политического влияния и т.д.). Со-

ответственно любые сигналы, которые предприятие получает из окружающей среды и которые оно может расценить как потенциальные угрозы или возможности, должны быть приняты во внимание.

Таким образом, графически устройство системы стратегического управления предприятия с учетом факторов внешней среды воздействия на её формирование можно представить в виде схемы (рис. 2).

Графическая модель, связывающая многообразие факторов, воздействую-

щих на построение системы стратегического управления, включает в себя своеобразную «призму» в виде различных инструментов анализа и оценки. Проходя через эту призму, влияние внешней среды принимает вид наиболее значимых угроз или возможностей для развития, в ходе которого предприятие взаимодействует с окружающей средой.

Однако лишь установление взаимосвязи представляется недостаточным для моделирования системы стратегического управления. Необходимо

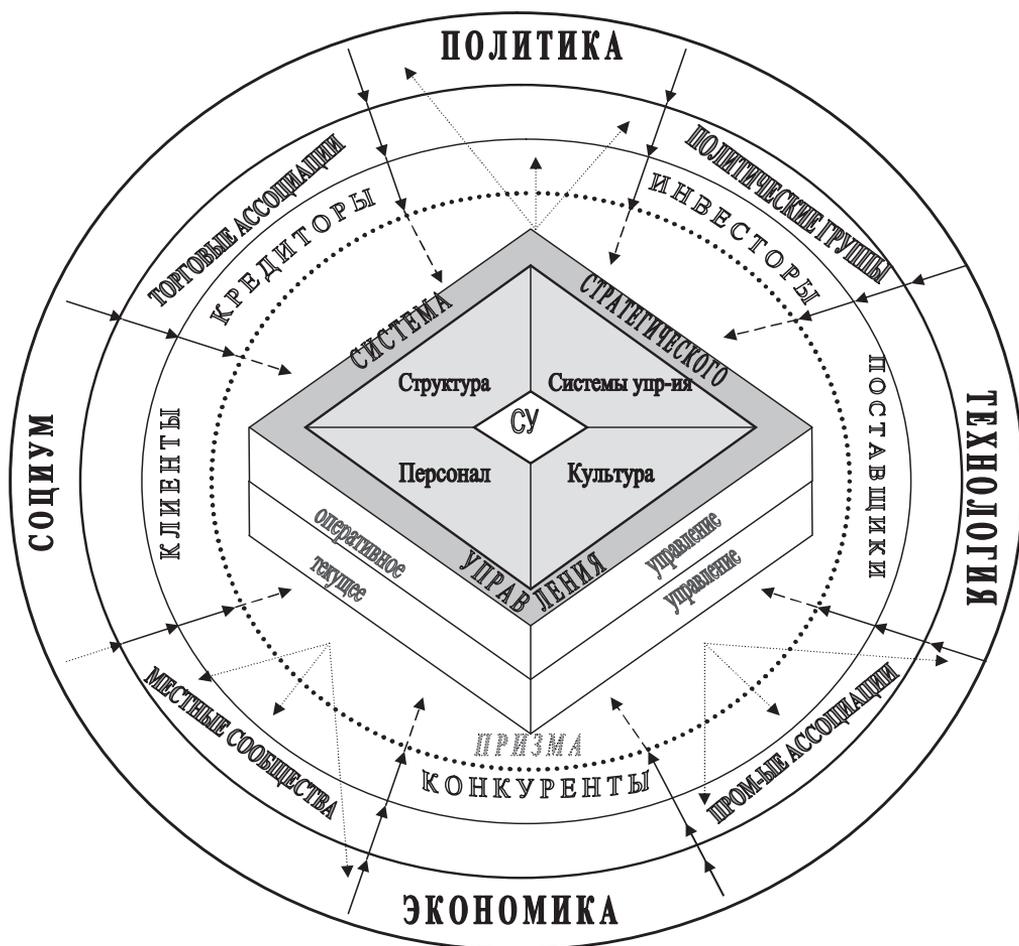


Рис. 2. Система стратегического управления и ее внешнее окружение

разработать на предприятии систему для мониторинга тенденций внешней среды, установления и ранжирования наиболее важных факторов при разработке стратегии, а также в оперативном и текущем управлении. Помимо этого крайне важно иметь систему оценки взаимного влияния окружающей среды на предприятие, и наоборот. Наличие данной системы позволит также судить об эффективности стратегического управления предприятием, а следовательно и об эффективности функционирования системы стратегического управления. Поскольку предприятие является открытой системой, постоянно взаимодействующей с окружающей средой, от уровня данного взаимодействия будет зависеть и достижение предприятием своих целей.

Смоделируем аналитическую модель системы стратегического управления, содержащую ряд показателей, оценивающих влияние каждого фактора внешней среды, а также эффективность функционирования самой системы стратегического управления. Поскольку процесс стратегического управления осуществляется в ходе ряда этапов, то эффективность на разных стадиях процесса может различаться. Таким образом, аналитическая модель должна быть применима для оценки на каждом этапе.

Необходимо отметить, что набор предлагаемых показателей является базовым и для каждого конкретного случая могут выбираться другие величины, более точно характеризующие влияние различных факторов на развитие предприятия.

Аналитическая модель системы стратегического управления будет состоять из четырёх групп факторов – показатели четырёх сфер, составляющих саму систему, а также показатели разных уровней окружающей среды.

$$Xk0 = (Ck \cdot aCk + CmYk \cdot aCmYk + Kk \cdot aKk + Pk \cdot aPk), \quad (1)$$

где $Xk0$ – комплексный показатель оценки k -го этапа стратегического управления (внутренняя среда предприятия);

Ck – процент наличия в подразделениях и у сотрудников показателей и регламентов (оценка структуры организации; внутренняя среда);

$CmYk$ – уровень автоматизации бизнес-процессов (оценка систем управления предприятием; внутренняя среда);

Kk – уровень удовлетворённости персонала (оценка корпоративной культуры; внутренняя среда);

Pk – текучесть персонала (оценка сотрудников предприятия; внутренняя среда);

$aCk, aCmYk, aKk, aPk$ – веса показателей в комплексной оценке k -го этапа процесса стратегического управления.

$$Xk1 = (Pk \cdot aPk + Kфyк \cdot aKфyк + Tсрk \cdot aTсрk + Дk \cdot aДk + Kлк \cdot aKлк), \quad (2)$$

где $Xk1$ – комплексный показатель оценки микроуровня внешней среды предприятия для k -го этапа стратегического управления;

Pk – рентабельность акционерного капитала (показатель эффективности для инвесторов; внешняя среда – микроуровень);

$Kфyк$ – коэффициент финансовой устойчивости (оценочный показатель для кредиторов; внешняя среда – микроуровень);

$Tсрk$ – среднее время исполнения заказа поставщиком (оценка влияния поставщиков; внешняя среда – микроуровень);

$Дk$ – доля рынка (оценка конкуренции; внешняя среда – микроуровень);

$Kлк$ – процент качественно выполненных заказов (оценочный показатель

для клиентов; внешняя среда – микроуровень);

$aPk, aKфyк, aTcpk, aДк, aКлк$ – веса показателей в комплексной оценке k -го этапа процесса стратегического управления.

$$Xk^2 = (Bk \cdot aBk + Яk \cdot aЯk + Иk \cdot aИk + + COk \cdot aCOk), \quad (3)$$

где Xk^2 – комплексный показатель оценки мезоуровня внешней среды предприятия для k -го этапа процесса стратегического управления;

Bk – процент сотрудников, состоящих в политических партиях (влияние политических групп; внешняя среда – мезоуровень);

$Яk$ – процент участия в проводимых торговых ярмарках, выставках, тематических форумах (влияние торговых ассоциаций; внешняя среда – мезоуровень);

$Иk$ – процент присутствия в специализированных изданиях (влияние промышленных ассоциаций; внешняя среда – мезоуровень);

COk – доля расходов на социальное обеспечение (влияние на местное сообщество; внешняя среда – мезоуровень);

$aBk, aЯk, aИk, aCOk$ – веса показателей в комплексной оценке k -го этапа процесса стратегического управления.

$$Xk^3 = (Yk \cdot aYk + Ak \cdot aAk + + PCk \cdot aPCk + Зk \cdot aЗk), \quad (4)$$

где Xk^3 – комплексный показатель оценки макроуровня внешней среды предприятия для k -го этапа процесса стратегического управления;

Yk – индекс узнаваемости торговой марки (влияние социального фактора; внешняя среда – макроуровень);

Ak – доля морально устаревшего производственного оборудования (влияние технологического фактора; внешняя среда – макроуровень);

PCk – рыночная стоимость предприятия (влияние экономических факторов; внешняя среда – макроуровень);

$Зk$ – доля расходов на природоохранные мероприятия (влияние политических факторов; внешняя среда – макроуровень);

$aYk, aAk, aPCk, aЗk$ – веса показателей в комплексной оценке k -го этапа процесса стратегического управления.

Варианты методики расчёта показателей рассмотренных четырёх групп приведены в табл. 1.

Объединив все четыре группы показателей (1–4), можно предложить итоговую комплексную формулу:

$$\mathcal{E}_{CУk} = f \{ X_k^n \} \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_{CУk}$ – комплексный показатель оценки системы стратегического управления в условиях её взаимодействия с окружающей средой ($n = (0...3)$).

Приведенная формула (5) позволяет рассчитать условную оценку учтенных факторов влияния на среду функционирования компании. Она даёт возможность количественной оценки функционирования системы стратегического управления на каждом из этапов процесса организации стратегического управления. Как и в случае других показателей, для $\mathcal{E}_{CУk}$ может быть установлен плановый уровень на каждом этапе, с которым впоследствии будут сравнивать показатели фактические. Формула (5) может быть легко расширена до необходимых границ обследования среды предприятия.

Таким образом, данный показатель должен рассматриваться в динамике и может служить инструментом для интегральной оценки действия системных и несистемных факторов влияния на среду развития организации. Представленные модели могут быть использованы для концептуального развития системы стратегического управления и адаптации ее в контексте изменения условий бизнес среды.

Таблица 1

Система оценки функционирования системы стратегического управления

Уровень	Наименование показателя	Формула расчёта	Обозначения
1	2	3	4
0	Уровень ознакомления сотрудников с положениями внутренних кодексов поведения, %	$C_k = \left(\frac{O_p}{O_{\text{общ}}} \right) 100\%$	O_p – количество отделов, где ведется мониторинг соответствия кодексу; $O_{\text{общ}}$ – общее количество отделов предприятия
0	Уровень автоматизации бизнес-процессов, %	$СтУ_k = \left(\frac{БП_a}{БП_{\text{общ}}} \right) 100\%$	$БП_a$ – число автоматизированных бизнес-процессов; $БП_{\text{общ}}$ – общее количество бизнес-процессов на предприятии, подлежащее автоматизации
0	Уровень удовлетворённости персонала, %	$K_k = \left(\frac{\Pi_{\text{уд}}}{\Pi_{\text{общ}}} \right) 100\%$	$\Pi_{\text{уд}}$ – количество персонала, удовлетворённое климатом на предприятии; $\Pi_{\text{общ}}$ – общее количество персонала
0	Текущность персонала, %	$\Pi_k = \left(\frac{\Pi_{\text{ув}}}{\Pi_{\text{ср}}} \right) \times 100\%$	$\Pi_{\text{ув}}$ – число сотрудников, уволившихся за год; $\Pi_{\text{ср}}$ – среднесписочное число сотрудников
1	Рентабельность акционерного капитала, %	$P_k = \left(\frac{\text{ЧП}}{\text{Ак}} \right) 100\%$	ЧП – чистая прибыль за год; Ак – величина акционерного капитала за отчётный год
1	Коэффициент финансовой устойчивости	$КфУ_k = \left(\frac{\text{СК} \pm \text{ДО}}{\text{ВБ}} \right)$	СК – собственный капитал предприятия; ДО – долгосрочные обязательства; ВБ – валюта баланса (сумма актива или пассива баланса). Данные берутся из бухгалтерского баланса предприятия ($\geq 0,6$)
1	Среднее время исполнения заказа поставщиком, дн.	$T_{\text{ср}k}$	Среднее количество дней, за которое поставщик выполняет заказ
1	Доля рынка, %	$Д_k = \left(\frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{общ}}} \right) 100\%$	$T_{\text{п}}$ – объём проданных на данном рынке товаров предприятия; $T_{\text{общ}}$ – общий объём проданных товаров на рынке

Окончание табл. 2

1	2	3	4
1	Качественно выполненные заказы, %	$K_{Лk} = \left(\frac{З_{кач}}{З_{общ}} \right) 100\%$	$З_{кач}$ – количество качественно выполненных заказов клиентов; $З_{общ}$ – общее количество заказов
2	Сотрудники, состоящие муниципальных органах власти, %	$B_k = \left(\frac{П_{МВ}}{П_{общ}} \right) 100\%$	$П_{МВ}$ – количество сотрудников, входящих в состав муниципальных органов власти; $П_{общ}$ – общее количество сотрудников
2	Участие в проводимых торговых ярмарках и выставках, %	$Я_k = \left(\frac{Я_{уч}}{Я_{общ}} \right) 100\%$	$Я_{уч}$ – количество выставок, ярмарок, в которых предприятие принимало участие; $Я_{общ}$ – общее количество ярмарок за год
2	Присутствие в специализированных изданиях, %	$И_k = \left(\frac{И_{п}}{И_{общ}} \right) 100\%$	$И_{п}$ – количество изданий, в которых присутствуют публикации о предприятии; $И_{общ}$ – общее количество специализированных изданий
2	Доля расходов на социальное обеспечение, %	$CO_k = \left(\frac{P_{со}}{P_{общ}} \right) 100\%$	$P_{со}$ – сумма расходов на социальное обеспечение сотрудников; $P_{общ}$ – общая сумма затрат на производство и реализацию
3	Индекс узнаваемости торговой марки, %	$Y_k = \left(\frac{ПТ_{уз}}{ПТ_{общ}} \right) \times 100\%$	$ПТ_{уз}$ – количество потребителей данного вида продукции, знающих торговую марку предприятия; $ПТ_{общ}$ – общее число потребителей данного вида товара
3	Доля инновационного производственного оборота, %	$A_k = \left(\frac{OC_{инн}}{OC_{общ}} \right) 100\%$	$OC_{инн}$ – общая стоимость инновационных основных средств; $OC_{общ}$ – общая стоимость основных средств
3	Рыночная стоимость предприятия, руб.	PC_k	Стоимость предприятия на фондовой бирже, оценка стоимости предприятия по мнению экспертов.
3	Доля расходов на природоохранные мероприятия, %	$З_k = \left(\frac{P_{по}}{P_{общ}} \right) \times 100\%$	$P_{по}$ – расходы на природоохранные мероприятия; $P_{общ}$ – общая сумма затрат на производство и реализацию

Список использованных источников

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: монография / пер. с англ. С. Жильцов. СПб., 2003. 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., 1999.
3. Беляева Ж.С. Управление стратегическими решениями транснациональных корпораций: учеб. пособие. Екатеринбург, 2008. 129 с.
4. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб., 2006. 548 с.
5. Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 17–21.
6. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 15–21.
7. Обзор моделей стратегического поведения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=17&id=121>
8. Стратегическое управление: От программно-целевого метода к Balanced Scorecard. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/software/hyperion/hps/strategy_bsc.shtml.
9. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. М., 2007. 928 с.
10. Тренев Н.Н. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/afa/2001-4/07_3.shtml.