

**Гарипов С. В.**  
*магистрант направл. подг. «Менеджмент»,*  
**Рябенко Л. И.**  
*к.т.н., доц. каф. менеджмента*  
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный  
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*В статье рассмотрена сущность механизма формирования системы стратегического управления предприятием, определены цели и задачи базовых и поддерживающих механизмов формирования системы стратегического управления предприятием.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, система стратегического управления, механизм формирования системы, адаптация системы, компоненты механизма, базовые механизмы, поддерживающие механизмы.

**Постановка проблемы.** Потребность в постоянном мониторинге среды и его адекватном отражении на решениях в процессе управления хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия вызвана резкими изменениями окружения субъектов хозяйствования. Это требует пересмотра подходов к управлению, усовершенствования механизмов формирования, обеспечения и поддержания устойчивости положения предприятия. Система учета задач ведения бизнеса в направлении стратегической направленности, задач развития согласно требованиям обеспечения конкурентоспособности, финансовой независимости, задач по качеству продукции, организации обслуживания, выполнения финансовых обязательств позволяет создать эффективный метод достижения целей хозяйствования, решения проблемных вопросов.

На основе применения системного подхода в управлении достигается гармоничное сочетание, согласованность управленческих действий и решений, которые влияют на работу всех бизнес-процессов на предприятии; генерируется потребность развития с учетом будущих преимуществ; внедряются принципы стратегического управления деятельностью предприятия. В связи с этим необходимость обоснования механизма формирования системы стратегического управления предприятием не вызывает сомнений и является важной составляющей в решении проблем разворачивания кризисных явлений, проблем дестабилизации отношений и связей на уровне предприятия, отрасли, страны, проблем достижения эффективности воспроизводственных процессов на стабильной долгосрочной основе.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретическим и практическим вопросам формирования системы стратегического управления предприятием посвящены работы отечественных и зарубежных ученых, среди которых: Бараненко С. П., Веснин В. Р., Дудин М. Н., Зайцев Л. Г., Кафидов В. В., Котлер Ф., Курлыкова А. В., Лясников Н. В., Пирс Д., Попов С. А., Робинсон Р.

**Цель** статьи заключается в раскрытии сущности механизмов формирования системы стратегического управления на предприятиях.

**Изложение основного материала.** Для обеспечения стабильного состояния и эффективного функционирования предприятия, его система стратегического управления должна отвечать определенным целям и быть в максимальной степени адаптирована к условиям внешней среды.

Разработка требований к методологии адаптации системы стратегического управления должна включать следующие направления:

1) выявление особенностей конкуренции, то есть выяснение той доли возможностей, к которой предприятие может получить потенциальный доступ относительно ведущей специализации и имеющихся или возможных компетенций;

2) определение перспектив и возможностей на среднесрочную и долгосрочную перспективу отраслевого, межотраслевого и внутреннего развития для обеспечения конкурентоспособности предприятия и его продукции;

3) оценивание управленческих умений и ресурсных возможностей по разработке и выполнению перспективных целей и стратегий развития предприятия;

4) оценивание последствий и риска при реализации перспективных стратегий [1].

Чтобы эффективно использовать требования по созданию методологии адаптации системы стратегического управления предприятий, необходимо выделить и реализовать наиболее важные факторы, определяющие систему стратегического управления в соответствии с потребностями развития предприятия и изменений внешней среды. Основными факторами являются:

1) повышение требований к качеству управления, которое становится ведущей проблемой и рассматривается в управлении как цель и стратегия управления, которая определяет все его особенности, содержание, эффективность и потенциал развития;

2) профессионализм управления, эта тенденция включает в себя не только требования к профессиональной подготовке менеджеров и обеспечения им соответствующего образования, но и организационное построение системы стратегического управления, восприимчивой к развитию, инновациям, изменениям;

3) поиск новых форм процесса управления, использование нововведений в объекте и субъекте управления; подбор и привлечение персонала, ориентированного на развитие. Будущее может быть у того предприятия, где процессы управления формируют инновационный потенциал развития, то есть присутствует стремление к обновлению, поиску новых форм и методов управления, мониторинга социально-экономического развития и адаптации системы управления к новым условиям;

4) умение использовать экономическое состояние предприятия, что позволяет модернизировать управление, экспериментировать с нововведениями, не снижая эффективности деятельности [2].

Методология адаптации системы стратегического управления должна учитывать также такие особенности сложной структуры предприятий:

1) многоуровневый характер — учет управленческих процессов на уровне предприятия в целом, отдельных производств, цехов, участков;

2) неоднородность структуры предприятия и его производства — большое количество элементов, нелинейные связи между ними, возможно изменение во времени свойств отдельных элементов и структуры системы в целом;

3) возможность построения сложной структуры целей и стратегий развития для системы, которая учитывает особенности развития отдельных элементов [3].

Формирование системы стратегического управления на основе методологии адаптации позволяет предприятию более эффективно осуществлять свою деятельность, данная методология должна быть направлена на искоренение ненужной работы, подчинение каждого процесса на предприятии удовлетворению потребностей потребителя, ускорение производственного цикла, достижение высочайшего качества продукции и управления.

Под рабочим состоянием системы управления понимается обеспечение исполнения:

1) целей развития предприятия с учетом внешних стимулов и препятствий;

2) целей управления производством продукции, реализацией продукции, ресурсным и финансовым состоянием, то есть основными составляющими внутренней подсистемы;

3) целей управления управляемыми элементами подсистем, например такими элементами: платежеспособность, финансовая устойчивость, отдельные виды ресурсов и тому подобное [4].

Рассматриваемая система управления предприятием, безусловно, должна быть адаптирована в управленческий процесс на предприятии. Следует отметить, что система стратегического управления занимает определенное место в процессе управления предприятием (рис. 1).

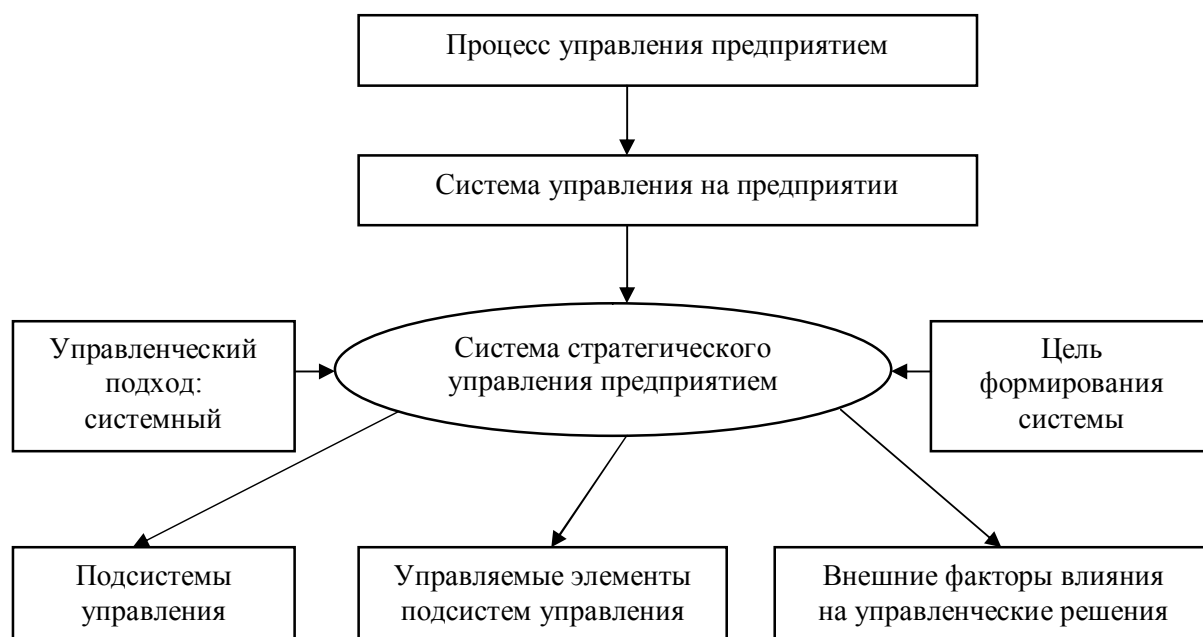


Рисунок 1 — Место системы стратегического управления в процессе управления предприятием

Как следует из рисунка 1, система стратегического управления предприятием, основанная на системном управленческом подходе, должна активизировать положительный опыт управленческих процессов и обеспечить возможность целенаправленного развития, что отвечает потребностям и ожиданиям предприятия согласно принципам, условиям, целям, задачам и функциям формирования такой системы.

Следовательно, необходимость формирования на предприятии стратегической системы управления объясняется:

- 1) отсутствием единого целостного подхода к управлению предприятием;
- 2) недостатками в существующих системах управления, что приводит к наступлению кризисных ситуаций, к потере рыночных позиций, деловой репутации, банкротства;
- 3) несогласованностью процессов управления, что вызывает проблемы со способностью эффективно или даже безубыточно функционировать.

Для обеспечения стабильной работы подсистем и управляемых элементов системы с учетом условий внешней среды хозяйствования необходимо понимать сущность, цели и задачи механизмов формирования системы стратегического управления предприятием.

В понятие «механизм» вкладывается разное содержание. Так, механизмом считают внутреннее устройство; систему, способ определенного вида деятельности; совокупность состояний и процессов, из которых состоит любое явление. Механизм управления как один из многочисленных видов механизмов считается связывающим звеном между теоретическими исследованиями и их практическим воплощением в деятельность предприятий, а также одним из концептуальных положений исследования [5].

Как показал критический анализ результатов исследований по решению экономических проблем субъектов хозяйствования, существует большое разнообразие различных осмыслений понятия «механизм» [6]. Механизмы управления процессами, явлениями, состояниями систем можно условно разделить по двум признакам: по назначению и по влиянию на состояние систем. Итак, по назначению чаще всего различают следующие виды механизмов управления, как организационный, экономический, организационно-экономический, хозяйственный, адаптационный, финансовый, инновационный и эффективный. По влиянию на состояние систем в основном исследуются механизмы обеспечения, поддержки, формирования, реализации, стимулирования, взаимодействия, интеграции, функционирования, развития, развертывания, регулирования, возникновения, привлечения, повышения эффективности и оценки, контроля, оп-

тимизации и тому подобное [7]. Также не остаются вне поля зрения исследователей такие актуальные проблемы, как формирование механизма инновационного и других процессов, формирование механизма возникновения рисков ситуаций, механизма управления развитием и тому подобное. Кроме формирования, над механизмами могут осуществляться такие действия, как разработка, реализация, регулирование, оценка и так далее.

Исследуемый в данной работе механизм формирования системы стратегического управления предприятием представляет собой комплекс взаимосвязанных управленческих решений и действий, которые на основе средств стратегического управления, финансово-экономических и производственно-технических методов управления, организационных мер налаживают и обеспечивают стабильную работу подсистем и управляемых элементов системы с учетом окружающих условий хозяйствования.

Основное предназначение механизма формирования системы заключается:

- 1) в изменившемся внешнем пространстве: в своевременной перестройке и приспособлении к новым правилам бизнес-поведения всех составных частей системы с сохранением связей, рычагов взаимодействия, координационных согласований;
- 2) при относительно устойчивой окружающей среде: в поддержании в рабочем состоянии элементов и подсистем системы стратегического управления, реализуя задачи и функции формирования системы, обеспечивая выполнение целей управления.

Предлагается рассматривать механизм формирования системы по следующим аспектам: компоненты механизма, базовые механизмы и поддерживающие механизмы формирования системы (рис. 2).

Представленные на рисунке 2 такие компоненты механизма, как средства и методы, напрямую зависят от целей предприятия. Задачами механизма определено, во-первых, объединение взаимосвязанных процессов по первоочередности осуществления, по силе влияния на развитие, по назначению процесса; во-вторых, регулирование взаимосвязей внутри системы управления на основе синхронизации и оптимизации процессов, что обеспечивают выполнение целей и задач управления.



Рисунок 2 — Аспекты исследования механизма формирования системы стратегического управления предприятием

Основными управляемыми элементами системы, что в комплексе образуют один из компонентов механизма, являются: производственный процесс, реализационный процесс, виды ресурсов, индикаторы финансового состояния предприятия.

Для достижения эффективного функционирования системы управления предприятием определены цели и задачи базовых и поддерживающих механизмов (табл. 1).

Таблица 1 — Цели и задачи базовых и поддерживающих механизмов формирования системы стратегического управления предприятием

Название механизма	Цель механизма	Задачи механизма
<b>Базовые механизмы формирования системы стратегического управления предприятием</b>		
Механизм системности в принятии управленческих решений	Разработка управленческих решений согласно установленным целям, задач, результатов выполнения функций в системе управления на основе целевых ориентиров управления предприятием и управления составными частями системы управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение приоритетности управленческих решений в зависимости от целей управления.</li> <li>2. Формирование временных ограничений по реализации управленческих решений.</li> <li>3. Последовательная реализация управленческих решений с акцентом на установленные приоритеты при постоянной проверке степени их достижения</li> </ol>
Механизм согласования целей руководства управляемыми элементами по подсистемам управления	Генерирование логической последовательности целей по элементам системы, направленной на поддержку вектора развития предприятия, обеспечения устойчивости деятельности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение первоочередных целей по подсистемам управления.</li> <li>2. Формирование алгоритма согласованности целей в содержательном и временном разрезе.</li> <li>3. Обеспечение реализации целей в установленной последовательности действий, используя координационные рычаги</li> </ol>
Механизм обеспечения взаимодействия подсистем управления	Построение системы ключевых взаимодействующих характеристик, что связывают подсистемы управления на основе исследования сценариев	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление основных требований к взаимодействию подсистем управления в части ключевых соотношений, уровней показателей.</li> <li>2. Формирование системы контрольных мероприятий в процессе мониторинга взаимодействия подсистем</li> <li>3. Реализация контрольных мер по обеспечению взаимодействия</li> </ol>
<b>Поддерживающие механизмы формирования системы стратегического управления предприятием</b>		
Механизм управления развитием	Создание системы управления развитием, обеспечивающим достижение целей развития в сложившихся условиях конкурентного внешнего окружения	Гармоничное сочетание и эффективная реализация целевых ориентиров развития предприятия в системе стратегического управления предприятием
Механизм динамической интеграции уровней управления	Обеспечение согласованности между текущим, тактическим и стратегическим уровнем управления предприятием	Координация задач на разных уровнях управления и их адаптация в системе стратегического управления предприятием
Механизм системной направленности деятельности	Регулирование взаимодействия между организационными структурами предприятия, видами деятельности, основными процессами и главными операциями	Адаптация системы стратегического управления в системе хозяйствования предприятия

По данным таблицы 1 видно, что базовые механизмы тесно связаны с задачами и функциями формирования системы управления предприятием, а поддерживающие механизмы формирования системы управления предприятием акцентируют внимание на таких векторах направления хозяйственной деятельности в целом, как вектор развития, вектор управления и вектор поддержки целостной реактивной системы.

**Выводы.** В данной статье обосновано, что целенаправленное стратегическое управление предприятием обеспечивается на основе реализации механизмов формирования системы стратегического управления с использованием комплекса взаимосвязанных управленческих решений и действий. Следует отметить, что система стратегического управления безусловно должна быть адаптирована в управленческий процесс на предприятии. Предложено различать базовые и поддерживающие механизмы с целью достижения эффективной работы системы управления предприятием.

Внедрение руководителями высшего звена механизмов формирования системы стратегического управления будет способствовать своевременной реализации предотвращающих адекватных мер по приостановке разворачивания дестабилизирующих тенденций ведения хозяйства или будет благоприятствовать их недопущению и генерированию положительной динамики в протекании бизнес-процессов на предприятии с получением конкурентных преимуществ на рынке.

В дальнейшем необходимо определить инструменты достижения целей и задач по каждому механизму формирования системы стратегического управления предприятием.

#### Список литературы

1. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент : моногр. / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. — М. : Центрполиграф, 2016. — 320 с.
2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. — М. : Питер, 2015. — 256 с.
3. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : Магистр, 2016. — 528 с.
4. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 132 с.
5. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент / А. В. Курлыкова. — М. : Инфра-М, 2017. — 176 с.
6. Пирс, Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон — СПб. : Питер, 2013. — 560 с.
7. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / С. А. Попов. — М. : Юрайт, 2016. — 224 с.

© *Гарипов С. В.*

© *Рябенко Л. И.*

**Master of the direction of training “Management” Garipov S. V., Candidate of technical sciences, associate professor of Department of Management Ryabenko L. I. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

#### **THE MECHANISM OF FORMATION SYSTEM STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

*The article deals with the essence of the mechanism of formation system strategic management of the enterprise, the goals and objectives of the basic and supporting mechanisms of formation system strategic management of the enterprise.*

**Key words:** *strategic management, strategic management system, the formation mechanism of the system, adaptation of the system, the components of the mechanism, underlying mechanisms, supporting mechanisms.*