На правах рукописи

УДК 658.5

МЕЛЕШИНА ВАЛЕНТИНА ВАСИЛЬЕВНА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИЙ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством,
специализация — экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва
2006

Работа выполнена в Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана.

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Кузнецов Алексей Игоревич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Пилипенко Павел Павлович

кандидат экономических наук
Кузьмин Дмитрий Викторович

Ведущая организа итет управления

У1757976
Мелешина В.В.
Стратегическое управление деятельностью компаний
2006 0-00

Защита состоится часов на заседании диссертационного со ом государственном техническом универси 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5.

Ваш отзыв на а аверенный печатью, просим выслать по ука

У 1757976

сковского го

ВОЗВРАТИТЕ КНИГУ НЕ ПОЗЖЕ
обозначенного здесь срока

ва Л.А.

экз.

1084

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В течение ряда лет Россия (ее промышленность и экономика) существует в нестабильных условиях, связанных с переходом к рыночным отношениям, спонтанными изменениями в конъюнктуре рынков, резким ускорением темпов научно-технического прогресса в промышленном производстве. В мировой экономике усилились процессы глобализации. Многие компании в разных странах вынуждены конкурировать на мировом рынке, являя собой сложные диверсифицированные корпорации и объединения. Это явило к жизни новые теории, методы и приемы организационного развития и построения компаний. В современных условиях возникает необходимость в структурах, которые поддерживали бы эксперимент и инновации и обеспечили бы эффективное управление всеми бизнес-процессами в нестабильной обстановке. Таким образом, современная компания — это организация, которая стремиться изменить обстоятельства и непредсказуемость нашего времени.

Наиболее эффективным путем совершенствования управленческой деятельности в современных условиях является использование преимуществ стратегического управления и внедрение соответствующих процедур разработки перспективных планов предприятия, обеспечения управления эффективностью бизнеса в целом за счет комплексной поддержки принятия и управления реализацией стратегических решений, в соответствии с особенностями предприятия и окружающей среды.

Главенствующую роль в экономике стали играть процессы, которые однозначно свидетельствуют о практически полной невозможности эффективного прогнозирования предприятиями развития своего бизнеса даже на сравнительно небольшой срок. Сейчас уже нет практически ни одного человека, который мог бы с достаточной степенью определенности сказать, что будет через месяц или даже неделю. Классические методы анализа, прогнозирования, планирования и управления в ситуации постоянно и бессистемно меняющихся внешних условий уже не могут работать с достаточной эффективностью. Следовательно, ключевой этап управления компанией в подобных условиях, каковым является разработка стратегии, требует современного переосмысления и адаптации к условиям глобализации экономики.

Во второй половине XX века термин «стратегия» - а также производные от него «стратегическое планирование» и «стратегическое управление» - начинает играть заметную роль в теории управления. Это связано с разработкой ченческих технологий, которые позволили бы планировать деятельность изаций (в первую очередь больших) в динамичных условиях современного . Сформировать стратегию организации - значит ответить на вопрос о е и назначении деятельности организации в сложившихся обстоятельствах ратить эти представления в ориентиры, необходимые для осуществления етной управленческой работы. В сочетании с концепциями и подходами,

Малешина В.В. Стратегическ
1757976
06.39.41
М Г Т У им. Н.Э. Баумана
Библиотека

основанными на принципах маркетинга, стратегическое планирование может рассматриваться и как попытка теории и практики управления расширить границы своих возможностей, строя осознанное и контролируемое отношение к более фундаментальным общественно значимым процессам, которые прежде находились за пределами управленческого действия. В этом смысле со стратегическим планированием связана одна из магистральных линий развития управления, направленная на системное овладение управленческой практикой новых предметов и инструментов, более сложных и открывающих новые возможности. Основной недостаток существующих теорий и подходов — недостаточная формализация самого процесса стратегического управления и заложенных в его основе концепций и принципов.

Таким образом, недостаточная научная проработанность данного вопроса, а также большая практическая значимость и потребность в разработке и создании системы стратегического управления предприятием или группой предприятий в условиях нестабильной рыночной среды определили содержание настоящей работы.

Цель работы. Основной целью диссертационной работы является разработка подходов и методов стратегического управления предприятием на основе построения системы целеполагания для всех уровней иерархии организационной структуры управления компании для обеспечения эффективного управления всеми бизнес-процессами в нестабильной рыночной среде.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи.

- исследование и анализ подходов и методов стратегического управления;
- разработка системы формирования стратегии организации;
- управление и оценка человеческого капитала и нематериальных активов, их места и роли в вопросах стратегического управления;
- разработка стратегической модели деятельности организации в условиях нестабильной рыночной среды;
- разработка алгоритма разработки стратегии и поддерживающих систем;
- разработка системы оценки результатов и мотивации персонала организации.

Предметом настоящего исследования теория и методы стратегического управления, концепции организационного проектирования, приложение теории нечетких множеств к проблеме стратегического управления, а также вопросы создания системы управления сложными структурами. В качестве объекта исследования выступает система управления организации.

Методы исследования. Для решения поставленных в диссертации задач использовался математический аппарат (теория множеств, математическая статистика и др.), методы системного подхода и экономико-математического моделирования, принципы стратегического управления предприятиями, а также

методы качественных и количественных оценок показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных аспектах.

Научная новизна исследования состоит в следующих, выносимых на защиту, результатах:

1. Выделены и исследованы факторы силы компании, что позволяет разрабатывать теоретические основы построения системы стратегического управления предприятием.
2. Разработана стратегическая модель деятельности компании, ориентированные на адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде.
3. Проанализированы существующие подходы и методики разработки и реализации стратегии, а также предложены способы улучшения результатов, что позволяет повысить эффективность формирования как самой стратегии, так и системы управления, поддерживающей ее.
4. Разработан алгоритм разработки стратегии и поддерживающих систем, обеспечивающий эффективный поиск направлений развития компании, учет и согласование различных целей и приоритетов, а также получение системы показателей эффективности результатов реализации стратегии.
5. Сформирована модель стратегических целей и мероприятий реально действующей компании, использующая предложенные подходы, модели и методы, что позволяет разрабатывать эффективные стратегии и повысить конкурентоспособность организации.

Практическая ценность работы. Разработанные в диссертации подходы и методы построения системы стратегического управления, концепция стратегического планирования и управления, функциональные модели позволяют предприятию:

1) разработать стратегию долгосрочного устойчивого развития предприятия, включая функциональные стратегии;
2) реорганизовать систему управления в соответствии с принятой концепцией развития предприятия;
3) повысить эффективность системы принятия решений путем единства и соответствия локальных целей стратегической цели компании;
4) сформировать собственные процедуры и критерии оценки управленческих решений;
5) создать адекватную систему мотивации персонала компании;
6) своевременно уточнять и корректировать стратегические планы и текущие действия в соответствии с изменениями окружающей обстановки при сохранении общей нацеленности на стратегический результат.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные теоретические и методические положения диссертации докладывались и получили положительную оценку на заседаниях кафедры Промышленной Логистики МГТУ им. Н.Э. Баумана. Результаты исследований, проведенных в диссертационной работе, использованы при разработке стратегии организаций и

поддержки принятия стратегических решений (ЗАО «Эжин-1» и ЗАО «Капмар-1»), что подтверждено соответствующими документами о внедрении. Результаты работы использованы в учебном процессе Московского государственного технического университета им. Н.Э.Баумана.

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 3 научных работы общим объемом около полутора печатных листов.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 120 наименований, и приложений.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается выбор темы исследования, ее актуальность, связь с народнохозяйственными проблемами; формулируются цели и задачи, основные научные положения, защищаемые диссертантом, структура диссертации.

В первой главе — «Анализ экономической ситуации в России и общих аспектов стратегического управления деятельностью организаций» — проведен анализ современного состояния в экономике России, дан обзор подходов и методов стратегического управления организацией.

Существующие подходы трактуют проблему стратегического управления достаточно широко и с различных позиций. На данный момент выделяются, по крайней мере, десять оригинальных школ стратегий (таблица 1).

Идея стратегического управления - это попытка ответить на вопрос о том, как управлять в условиях, которые не вполне прозрачны, меняются и зависят от множества факторов, в частности, от действий других людей, принимающих самостоятельные решения и стремящихся к своим целям. Управлять в таких условиях - значит управлять стратегически. Необходимость разрабатывать стратегию появляется и при дефиците ресурсов. Если управленец имеет достаточно ресурсов, чтобы решить интересующую его задачу, он решает ее, не разрабатывая какой-либо специальной стратегии. Другое дело, когда ресурсов недостаточно - тогда, прежде чем начать действовать, приходится анализировать разные варианты, оценивать балансы затрат, рисков и приобретений, взвешивать ресурсы, выделять критические точки, в которых может сорваться все дело, формировать различные сценарии действий в этих точках и т.д. В этих условиях точный выбор приоритетов и направлений деятельности, которые могут быть реально обеспечены имеющимися ресурсами, приобретает жизненно важное значение. При этом процедуры стратегического планирования сосредотачивают внимание управленца на «субъективных» составляющих управления, на том, как и на каких принципах оно организовано, какие технологии использует и т.п. Стратегия - это не то, как проявляется и предъявляется характер жизни и «развития» объекта, стратегия - это то, как устроена работа управленческой системы. Разумеется, невозможно рассматривать «объективные» составляющие

развития, не обращаясь к «субъективным», и наоборот.

В любом случае вопрос целей бизнеса смыкается с вопросами анализа и оценки результативности, поиск решений которых ведут многие авторы.

Основные цели результативной оценки бизнеса заключаются в следующем.

1. Собрать вместе стратегические цели, исходящие от высшего руководства, и инициативы, исходящие от сотрудников низших уровней.
2. Своевременно выявить возможности и проблемы.
3. Установить приоритеты и распределить ресурсы в соответствии с этими приоритетами.
4. Изменение оценки в соответствии с изменениями в основополагающих процессах и стратегиях.
5. Распределять обязательства, сопоставлять фактическую деятельность с обязательствами, признавать и поощрять выполненные задачи.
6. Совершенствовать процессы и процедуры, если это оправдано.
7. Увеличить надежность и своевременность планирование и прогнозирование.

Таблица 1.

Стратегические школы

	Группа	Школа стратегического менеджмента	Краткая характеристика
1.	Предписывающий характер	Школа дизайна	формирование стратегии как процесс осмысления (концептуальный процесс)
2.		Школа планирования	формирование стратегии как формальный процесс
3.		Школа позиционирования	формирование стратегии как аналитический процесс
4.	Специфические аспекты процесса	Школа предпринимательства	формирование стратегии как процесс предвидения (таинственный процесс)
5.	формулирования стратегии	Когнитивная школа	формирование стратегии как ментальный процесс
6.		Школа обучения	формирование стратегии как развивающийся процесс (самообразующийся процесс)
7.		Школа власти	формирование стратегии как процесс ведения переговоров
8.		Школа культуры	формирование стратегии как коллективный процесс
9.		Школа внешней среды	формирование стратегии как реактивный процесс
10	Стремятся объединить разрозненные элементы	Школа конфигурации	формирование стратегии как процесс трансформации

Для учета и взаимоувязки всех перечисленных аспектов стратегического

управления авторы предлагают множество инструментов. В числе наиболее актуальных подходов к оценке бизнеса и целеполагания, на сегодняшний день, можно выделить:

- Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей — ССП)
- Призма эффективности

Как показал проведенный анализ, сами по себе эти методики не позволяют создать работоспособную стратегию, а являются только дополняющим инструментом, не лишенным ряда существенных недостатков.

Таким образом, отсутствие единого подхода, недостаточная проработанность и формализация процесса стратегического управления, а также потребность в системе создания и реализации стратегии определили основные задачи, решаемые в работе: построение подходов и методов стратегического управления, разработка системы формирования стратегии организации, а также управление и оценка человеческого капитала и нематериальных активов, их места и роли в вопросах стратегического управления.

Во второй главе — «Разработка концепции построения единой системы стратегических целей на предприятии» — обоснован подход к стратегическому управлению организацией, основанный на обеспечении долгосрочной выживаемости, предложены подходы и методы к разработке стратегии, а также разработаны алгоритмы создания стратегии и поддержки принятия стратегических решений.

На основании проведенного в первой главе исследования, в качестве одной из основных целей деятельности организации выделена цель жизнеспособного роста (выживания), а также цель увеличения стоимости компании.

Классическими факторами силы компании (конкурентного преимущества) являются, в порядке уменьшения важности:

- единство команды (наличие ясно понимаемой и разделяемой всеми участниками корпоративной идеологии/кодекса);
- умение выявлять и использовать обстоятельства (избегать и парировать неблагоприятные, обращать на пользу — благоприятные);
- умение планировать действия во времени и пространстве;
- наличие системы подготовки руководителей «5-го уровня» (Коллинз 2004), а также персонала в целом;
- наличие четкой и понятной системы поощрений и наказаний.

Все эти факторы соответствуют стратегической модели деятельности организации, состоящей из пяти направлений (Рис. 1).

В качестве стратегической модели деятельности организации, могут быть использованы саамы разнообразные — от хорошо известной модели Дюпон, до самых последних разработок EVA. Между тем, все общепризнанные модели рассматривают деятельность предприятия именно с финансовой точки зрения, как обеспечивающей единство и измеримость всей системы целей, отчетности и

используемых показателей. В современных быстро меняющихся условиях не всегда возможно базироваться именно на этих подходах. В связи с этим, авторами предложена несколько отличная модель, опирающаяся на концепцию управления знаниями и рассматривающая персонал компании в качестве наиболее важного актива.



Рис. 1. Пять основных областей организации

Принципиальная схема взаимосвязи основных составляющих модели представлена на рис.2.

Идея модели заключается в преодолении так называемого «кризиса аналитичности»: научный менеджмент постулирует существование единственного и лучшего универсального образца поведения, обеспечивающего

конкурентные преимущества, но как только менеджеры начинают его копировать, а их компании — действовать одинаково, результатом будет потеря конкурентного преимущества, и единственным способом выживания для них будет только снижение издержек производства и продажной цены. Это тупиковый путь.

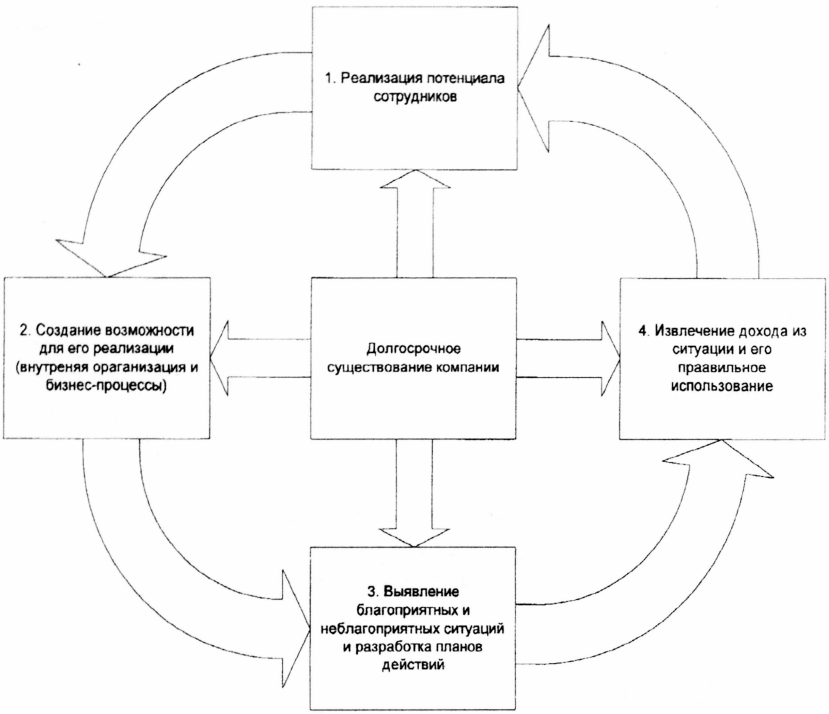


Рис. 2. Современная стратегическая модель организации.

Выход из подобного положения был найден достаточно давно — увеличение риска операции (проекта), увеличивающий размерность пространства решений, и, как следствие, выход за пределы аналитичности — размерность задачи настолько возрастает, что не поддается расчету в разумные сроки. Таким образом, мы приходим к «неаналитической операции». Для подобных операций характерно превалирование субъективных факторов над объективными и существенное возрастание требований к квалификации и способностям руководителей и сотрудников (менеджеров). Разработка неаналитической операции существенно отличается от обычного планирования. Модель такой операции составляется для ситуации, богатой точками бифуркации. Это означает, что многие понятия классической стратегии «не работают».

В подобной обстановке становится остро необходимым грамотное управление и оценка человеческого капитала и нематериальных активов, их места и роли в вопросах стратегического управления, а также создание условий и соответствующей инфраструктуры (включая и управленческую) для эффективного использования. Не меньшее значение имеет и вопрос стратегического управления непрерывными переменами и изменениями, базирующимися на внимательном и всестороннем изучении окружающей обстановки (разведке) и быстром и гибком реагировании на ее изменения.

Данная концепция применима к любой отрасли и виду деятельности — меняется логика дерева целей, но остается общая идеология. Практически все успешные компании в мире признают, что единственный вариант добиться устойчивой конкурентоспособности — это формулировать «правильные» цели и создавать такие динамические организационные системы, которые способны этих целей достигать.

Для создания системы управления на базе такой модели, включая цели и контрольные показатели необходимо разработать пять взаимосвязанных подсистем :

- дерево целей;
- систему контрольных показателей, поддерживающих эти цели;
- инфраструктуру ответственности подразделений и сотрудников за утвержденные цели и показатели;
- систему мониторинга и анализа, отраженных в значениях показателей результатов деятельности компании;
- систему мотивации, в основе которой лежит оценка достижения сотрудниками и подразделениями плановых контрольных показателей на всех уровнях иерархии.

В качестве методологий, которые следует применять для реализации поставленных задач, были выбраны методология «система сбалансированных показателей» (или аналогичной) и дополняющая ее методология «анализа иерархий» (метод Саати, МАИ). Такой выбор обусловлен как положительными сторонами методик балансировки, так и наличием в них ряда проблемных зон.

Если рассмотреть весь процесс разработки стратегии в динамике, можно выделить пять основных проблемных зон (см. рис.3).

Проблемная зона 1. Нормативные направления декомпозиции в ССП не всегда удовлетворяют компании. При создании собственных способов декомпозиции надо соблюсти условие независимости измерений, а также добиться того, чтобы все заинтересованные стороны (связанные группы) были отражены в схеме. Кроме того, легко представить ситуацию неравнозначности проекций для общей (стратегической) цели, а также последующие проблемы декомпозиции связанные с разным количеством функциональных целей в каждой из проекций (проблема неполноты иерархии). Способ преодоления данной проблемы авторами не освещен и не предлагается.

Проблемная зона 2. В методике ССП карты (графическое отображение результатов) носит иллюстративный и вспомогательный характер. Серьезной работы с анализом и учетом причинно-следственных связей между целями и использования карт для выбора или взвешивания КПЭ в методике нет.

Проблемная зона 3. Вытекает из двух предыдущих. Вызывает сомнение качество балансировки показателей и адекватность субъективного выбора конечного списка КПЭ при их значительном количестве.

Это, в свою очередь, приводит к сложностям в процедуре согласования системы КПЭ, а также к частому возникновению негативного эффекта при ее использовании (происходит мотивирование деструктивного, с точки зрения стратегических целей, поведения).

Проблемная зона 4. Назначение планок КПЭ происходит на субъективной основе – как правило, на основе представления о делении на мотивационные и индикативные показатели.

Проблемная зона 5. Процесс разработки стратегических мероприятий происходит независимо от других шагов, что приводит к сомнениям в согласованности всех элементов системы между собой и направленности на достижение конечной стратегической цели

К этому следует добавить традиционные сложности самого первого этапа разработки — формулировка стратегической цели (включающий в себя ряд мероприятий по аудиту, анализу, оценки стратегии и выбору целевых ориентиров).

Между тем, хорошо известна и давно разработана методика стратегического планирования, носящая название «метод анализа иерархий» (МАИ). Данная методика предлагает проверенный практикой математический инструментарий, позволяющий преодолеть указанные проблемы или существенно снизить их влияние на конечный результат. Методика базируется на нечетких экспертных оценках и позволяет работать с проблемами, характерными для стратегического планирования. Особым достоинством методики является возможность осуществления процедуры «планирования в прямом направлении», позволяющей связать в единое целое стратегические цели, ожидания и интересы участников, их политики, а также получить веса показателей, наиболее целесообразные инициативы и итоговый (обобщенный) исход их осуществления. На рис.1 отображен алгоритм использования МАИ применительно к методике ССП – мы постарались отобразить соответствия в выполняемых шагах и аналогии в названиях действий.

МАИ является систематической процедурой для иерархического представления элементов. Суть МАИ – происходит декомпозиция проблемы на всё более простые составляющие обработки последовательности суждений путём их попарного сравнения

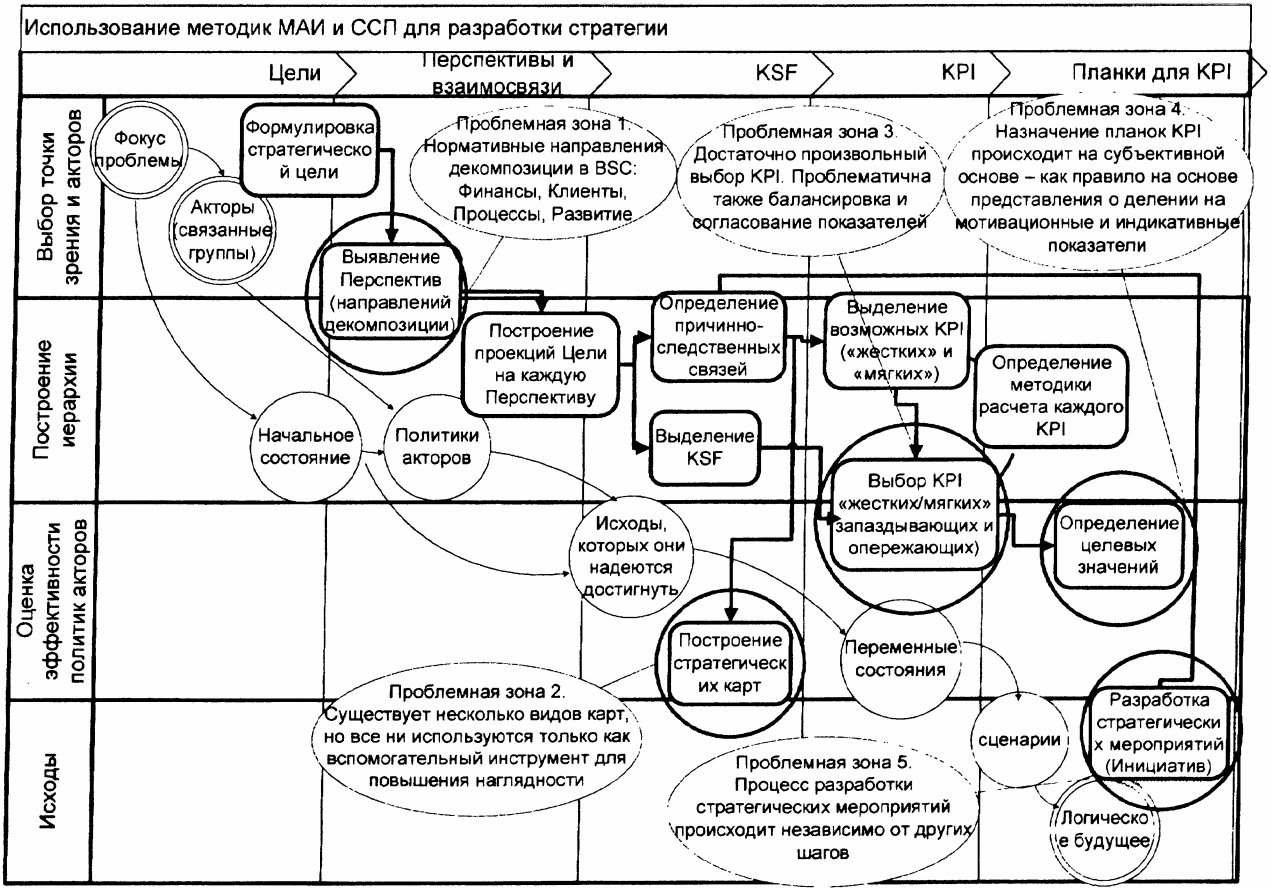


Рис. 3. Совместное использование методик ССП и МАИ

Пусть C_1, C_2, …, C_n — совокупность объектов (возможных действий). Количественные суждения о парах объектов (C_i, C_j) представляются матрицей размера n×n:

$A=(a_{ij})$, (i, j=1, 2, …, n) (1)

Элементы a_{ij} определены по следующим правилам:

1) если $a_{ij}=\alpha$, $a_{ji}=1/\alpha$, $\alpha \neq 0$ (2)

2) если суждения таковы, что C_i имеет одинаковую относительную важность с C_j, то $a_{ij}=1$, $a_{ji}=1$; в частности $a_{ii}=1$ для всех i (3)

Таким образом, матрица Λ имеет вид

$$A=\begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (4)$$

После представления количественных суждений о парах (C_i, C_j) в числовом выражении через a_{ij} задача сводится к постановке в соответствие n возможным действиям C_1, C_2, …, C_n числовых весов
w_1, w_2, …, w_n, которые соответствовали зафиксированным суждениям.

Для этого нечетко сформулированной задаче придать строгую математическую форму, т.е. описание в точных, математических терминах, каким образом зависят веса w_i от суждений a_{ij}.

В идеальном случае точного измерения отношения между весами w_i и суждениями a_{ij} выражаются в виде

$w_i/w_j=a_{ij}$, (для i, j=1, 2, …, n) (5)

и

$$A=\begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$w_i=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}w_j, \text{ (i=1, 2, …, n)} \quad (7)$$

При хороших оценках a_{ij} приближается к w_i/w_j и является малым возмущением этого отношения. Т.е., соответствующее решение (7) изменяется, если изменяется n (т.к. a_{ij} изменяется). Обозначим это значение n через λ_{max}:

$$w_i=\frac{1}{\lambda_{max}}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}w_j, \text{ (i=1, 2, …, n)} \quad (8)$$

Эта задача имеет решение, которое должно быть единственным. Это задача о собственном значении.

В матричных обозначениях эта задача выглядит следующим образом: в идеальном случае AW=nW, где A — согласованная матрица; в общем случае A'W'=λ_{max}W', A' — обратносимметричная матрица, являющаяся

возмущением матрицы А, выявленная из задачи о парных сравнениях, λ_{max} — наибольшее собственное значение А'. Таким образом мы получили из количественных суждений группы множества весов $W=\{w_1, w_2, \ldots, w_n\}$, ассоциируемых с отдельными объектами, причем эти веса отражают количественные суждения группы.

Использование МАИ позволяет преодолеть выделенные проблемы.

Проблема 0 (получение стратегической цели). На этом этапе также возможно и целесообразно применение МАИ, что позволяет значительно улучшить результаты стратегического анализа.

Проблема 1. Разрешается за счет стандартной процедуры – выделения ключевых фигур (групп влияния) – «акторов» и рассмотрение стратегической цели уже с учетом их интересов. Одновременно такой подход избавляет нас от проблемы взаимозависимости классических проекций, что существенно повышает достоверность получаемых результатов.

Проблема 2. Построенная иерархия является не только наглядным представлением взаимосвязей, но рабочим инструментом для анализа. Кроме того, математический аппарат получения и согласования оценок группы экспертов позволяет упростить процедуру стратегического анализа.

Проблемы 3 и 4. КПЭ по методике МАИ (эквивалентное название – переменные состояния) взвешиваются исходя из представлений участников. Таким образом мы получаем не только список показателей, но и их веса. Показатели с низкими весами могут быть отброшены или заменены на другие уже на ранней стадии разработки. Используемый математический аппарат позволяет преодолеет и проблемы с неполной иерархии.

Проблема 5. Исследовательские сценарии и сценарии (политики) акторов, после проведения процедуры взвешивания дают полное представление о целесообразности тех или иных инициатив и их влиянии на обозначенную стратегическую цель, что положительным образом сказывается на результатах.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности дополнения методики ССП (как идеологии разработки стратегии и управления ею) методикой МАИ, позволяющей преодолеть ряд трудностей и проблемных зон, свойственных методике ССП.

Дальнейшие представление результатов возможно в апробированных форматах методики ССП — в форме таблиц-проекций и причинно-следственных карт. На основе разработанной системы целей, мероприятий, контрольных показателей, их планок, а также зон ответственности сотрудников и подразделений за выделенные результаты, может быть разработана система их мотивации.

Вознаграждение сотрудника складывается из трех частей.

1. Постоянная часть — оклад.
2. Переменная часть зависит от выполнения сотрудником основных обязанностей. При выполнении плана (например, плана продаж) -

увеличивает доход, а при снижении требуемого качества работы (подготовка отчетов, заполнение карточек клиента, выполнение поручений руководителя и т.п.) – уменьшает доход (штрафы).

3. Премиальная часть зависит от достижения данным сотрудником выдающихся результатов работы (например, существенное превышение плана продаж, инициативные предложения, реализованные проекты), а также вклада в результаты работы подразделения (доля прибыли).

Таким образом, появляется законченная система, включающая в себя и необходимые элементы для успешного претворения созданной стратегии в жизнь.

Принципиальная структура алгоритма представлена на рисунке 4.

В третьей главе — «Разработка системы стратегических целей предприятия» — на примере реальной компании детально рассматривается процесс формирования стратегии организации.

Основными задачами этого исследования являлось формулировка целей дальнейшего развития диверсифицированной угольно-металлургической компании, изучение возможных направлений деятельности и разработка укрупненной стратегии развития, а также соответствующих укрупненных функциональных стратегий (проекций). Проведенное исследование базировалось на предложенных подходах и моделях разработки стратегии и поддержки принятия стратегических решений.

Для компании в целом и для каждого из стратегических направлений деятельности были пройдены шаги 1-4 по алгоритму разработки стратегии и соответствующих подсистем управления.

На первом шаге были сформулированы миссия и видение компании, стратегические цели и программы развития, обозначены горизонты стратегического анализа и планирования.

На втором шаге, для каждой из стратегических областей бизнеса был проведен SWOT-анализ в контексте основных перспектив (проекций).

На третьем шаге производилось разделение целей по горизонтам планирования (на глубину 4 года) и перспективам (проекциям). В качестве рубежей были выделены три этапа проведения изменений в компании и реорганизации системы управления.

На четвертом шаге все цели и поддерживающие их мерприятия были сведены в единый стратегический план компании на ближайшие 4 года.

В ходе проведенного исследования осуществлялась оценка привлекательности различных направлений деятельности компании; анализировалась целесообразность смены направления деятельности (анализ выгоды/издержки), на основании которых был предложен стратегический план. Для анализа последствий предлагаемой стратегии и ее оценки было проведено моделирование.

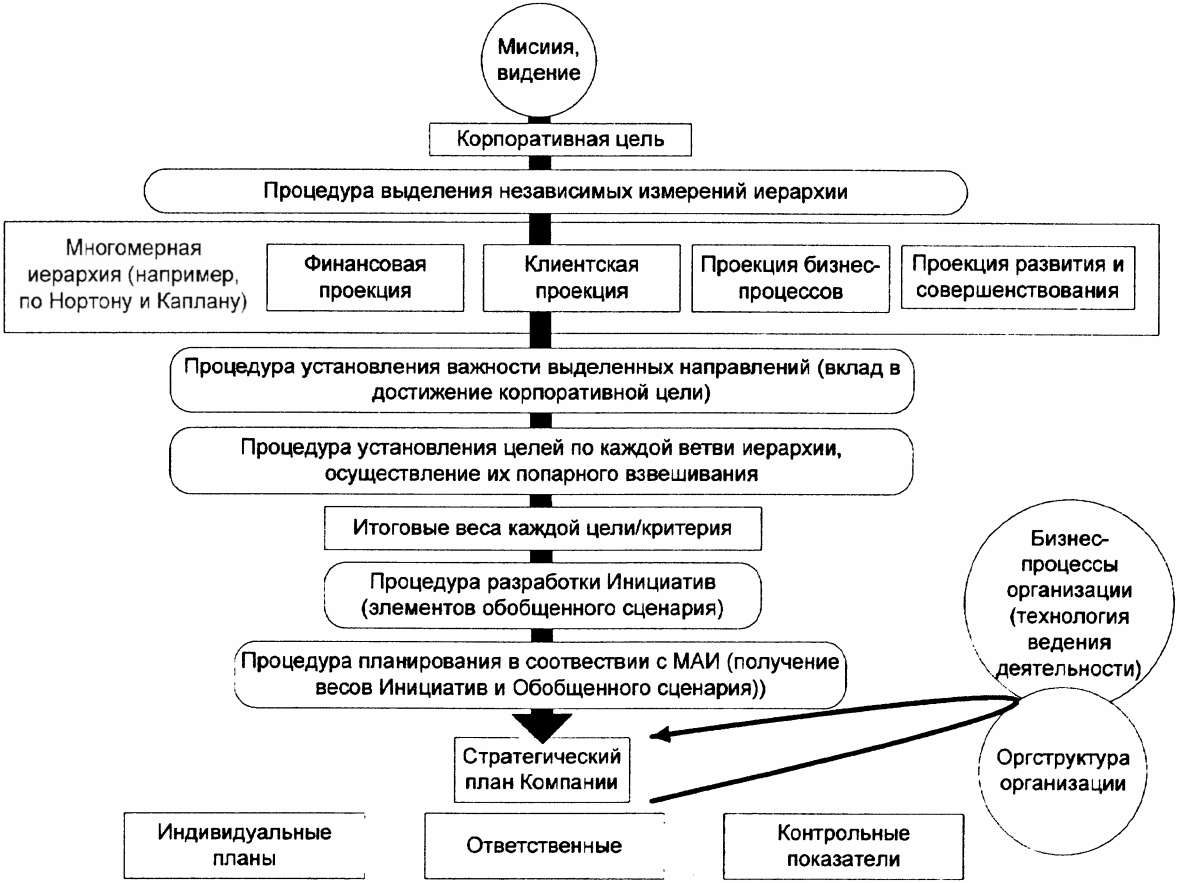


Рис. 4. Алгоритм разработки стратегии и поддерживающих систем

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Выделены и исследованы факторы силы компании, обеспечивающие возможность разработки теоретических основ построения системы стратегического управления предприятием.
2. Разработана стратегическая модель деятельности компании, ориентированная на адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде, что позволяет обеспечить основу для стратегического управления на предприятии, разрабатывать эффективную стратегическую доктрину и функциональные стратегии, в максимальной степени учитывающие особенности предприятия, его руководства и окружающей среды.
3. Разработан подход к разработке стратегии компании, базирующийся на сочетании нескольких методик, что позволяет повысить эффективность формирования как самой стратегии, так и системы управления, поддерживающей ее.
4. Разработан алгоритм разработки стратегии и поддерживающих ее систем, обеспечивающий эффективный поиск направлений развития компании, учет и согласование различных целей и приоритетов, а также получение системы показателей эффективности результатов реализации стратегии.
5. С целью практической реализации предложенных подходов, моделей и методов, сформирована модель стратегических целей и мероприятий реально действующей компании, что позволяет разрабатывать эффективные стратегии и повысить конкурентоспособность организации.
6. Результаты диссертационной работы внедрены на ЗАО «Эжин-1» и ЗАО «Капмар-1», что позволило создать научно обоснованные методики и процедуры стратегического управления, улучшить деятельность соответствующих подразделений и повысить эффективность управления.

Основное содержание диссертации отражено в следующих опубликованных работах:

1. Кузнецов А.И., Мелешина В.В. Использование метода анализа иерархий (МАИ) для создания системы управления эффективностью // Российское предпринимательство. – 2005. - №11. – С. 23-29.
2. Кузнецов А.И., Мелешина В.В. Стратегическое управление: принципы и подходы // Известия высших учебных заведений. Машиностроение. – 2005. - №11. – С. 63-75
3. Кузнецов А.И., Мелешина В.В. Сравнение метода анализа иерархий (МАИ) и системы сбалансированных показателей (BSC) как средств разработки стратегии предприятия // Известия высших учебных заведений. Машиностроение. – 2006. - №2. – С. 70-72