

УДК 65.012

ОТРАЖЕНИЕ СТРУКТУРЫ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ*Рывкина О.Л., Кирилюк В.М.*

В статье рассмотрен процесс формирования организационной структуры управления реализацией стратегии предприятия. Предложенная совокупность структурных подразделений и функциональные обязанности менеджеров отражают особенности структуры реализуемой стратегии и специфику управленческой деятельности по достижению долгосрочных целей предприятия.

Ключевые слова: организационная структура управления, реализация стратегии.

Одной из важных предпосылок организации управления реализацией стратегии предприятия является формирование организационной структуры управления. На этапе реализации стратегии, управление деятельностью предприятия носит и оперативный, и стратегический характер, поскольку наряду с необходимостью постоянного получения дохода от производства и реализации товаров и услуг, решаются задачи и долгосрочного развития предприятия. Таким образом, двойственность целей управления на этапе реализации стратегии «...предъявляет особые требования к организации внутренней среды предприятия, которые выражаются в необходимости введения системы двойного управления, при которой следует выделять структуры управления оперативной и стратегической деятельностью» [1, с. 79].

В теории стратегического управления проблема формирования структуры управления реализацией стратегии не является окончательно решенной. Многие авторы считают достаточным создание специальных органов для управления реализацией стратегических программ (проектов). Так, по мнению Шершневой З.Е. и Оборской С.В. [2, с. 292-293] такое подразделение должно быть включено в действующую (оперативную) структуру управления по линейно-программному принципу как один из отделов аппарата управления в виде координационного совета или комиссии. На наш взгляд, такой подход не позволяет комплексно решить проблему организационной структуризации управления реализацией стратегии, поскольку, во-первых, отдельный орган не способен полноценно заменить структуру управления, а во-вторых, отсутствие учета особенностей структуры реализуемой стратегии в организационной структуре управления ею препятствует эффективной организации управления этим процессом. Таким образом, целью статьи выступает разработка теоретического подхода к формированию организационной структуры управления реализацией стратегии с учетом образующих ее элементов.

Рассмотрим процесс проектирования структуры управления реализацией стратегии по принципу «снизу-вверх», учитывая, что общая (конкурентная) стратегия недиверсифицированного предприятия представляет собой комплекс функциональных стратегий, каждая из которых состоит из совокупности проектов [3]. Для реализации любого проекта, независимо от его функциональной принадлежности, необходимо создавать проектную группу во главе с руководителем – администратором проекта. Поскольку реализация любого инвестиционного проекта «...требует вложения определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для достижения поставленных целей в определенный срок» [4, с. 27], в состав проектной группы должны будут входить представители разных функциональных подразделений. В качестве администраторов проектов предлагается рассматривать менеджеров среднего управленческого уровня – руководителей структурных подразделений, которые одновременно могут руководить одним или несколькими проектами. Управление реализацией проектами осуществляется менеджерами среднего управленческого уровня параллельно с управлением оперативной деятельностью их структурного подразделения, что требует закрепления всей совокупности их функциональных обязанностей, полномочий и ответственности в соответствующих регламентирующих документах (должностных инструкциях). Основными функциональными обязанностями менеджеров – администраторов проектов могут выступать: планирование последовательности выполнения работ по проекту с использованием инструментария сетевого пла-

нирования; формирование проектных групп; активизация и координация деятельности персонала проектной группы по реализации проекта; мониторинг промежуточных результатов реализации проектов и состояния условий внешней среды функционирования предприятия оказывающих непосредственно влияние на выполнение проекта, на основе разработки специальной системы показателей; обеспечение эффективного использования ресурсов; разработка предложений по корректировке плана проектных работ и связанного с ним ресурсного обеспечения; составление отчетов (аналитических записок) о ходе реализации проекта, позволяющие администратору вышестоящего уровня управления отслеживать ход реализации проекта.

Для управления реализацией совокупности проектов одной функциональной направленности целесообразно создать специальный орган – функциональную рабочую группу, объединяющую администраторов всех проектов во главе с администратором функциональной стратегии. В качестве администраторов функциональных стратегий логично рассматривать заместителей первого руководителя предприятия, которые курируют соответствующие функциональные сферы его деятельности. Имеющие статус программно-целевого органа, рабочие группы по реализации функциональных стратегий создаются для усиления взаимосвязей и укрепления взаимоотношений между администраторами проектов одной функциональной направленности посредством совместного обсуждения хода реализации конкретной функциональной стратегии. К функциональным обязанностям администратора функциональной стратегии следует отнести: разработку тактических задач реализации функциональной стратегии; определение последовательности их осуществления; инициирование начала осуществления различных проектов для решения очередных тактических задач реализации функциональной стратегии; мониторинг реализации функциональной стратегии с помощью специально сформированной системы показателей, отражающей результаты реализации проектов на основе отчетов, предоставляемых их администраторами; разработка и принятие решений о корректировке функциональной стратегии по результатам мониторинга их выполнения на основе предложений, поступивших от администраторов проектов; подготовка предложений по корректировке функциональной стратегии на основе предложений по корректировке проектов для обсуждения на совете по стратегическому развитию предприятия; доведение до сведения администраторов проектов стратегических решений, принятых на высшем уровне управления предприятием, о корректировке общей стратегии предприятия в соответствующей ее функциональной части в виде тактических задач; составление аналитических записок о ходе реализации функциональной стратегии. Важной задачей администратора функциональной стратегии является также организация работы функциональной рабочей группы, объединяющей администраторов проектов. Создаваемая для совместного обсуждения хода реализации функциональной стратегии, а также предложений по ее корректировке на основе изменения планов реализации отдельных проектов. Периодичность проведения совещаний администраторов в рамках функциональной рабочей группы устанавливается ее руководителем и не должна осуществляться реже раза в квартал.

Управление реализацией общей стратегии как совокупности групп функциональных проектов помимо назначения ее администратора, которым необходимо считать первого руководителя предприятия, также требует создания специального органа - совета по стратегическому развитию. Совет по стратегическому развитию выступает высшим органом структуры управления реализацией стратегии предприятия. Исходя из итеративности стратегического управления, этот комитет должен функционировать постоянно. Совет создается для обсуждения и утверждения всех ключевых стратегических решений, связанных с реализацией общей стратегии предприятия, и формируется из администраторов функциональных стратегий, а также внешних и внутренних экспертов по различным вопросам в зависимости от специфики решаемых проблем и принимаемых решений. По своему статусу комитет по стратегическому развитию следует рассматривать как коллегиальный орган, уполномоченный принимать решения и осуществлять контроль. Совет по стратегическому развитию собирается не реже раза в год и организует свою работу самостоятельно. В случае возникновения кризисных ситуаций, вызванных непредвиденными изменениями состояния факторов среды функционирования предприятия, которые ставят под угрозу реализацию стратегии, возможны внеочередные заседания совета. Основными задачами совета по стратегическому развитию следует считать: утверждение общей стратегии развития предприятия как комплекса взаимосвязанных и взаимосогласованных

функциональных стратегий; утверждение ежегодных отчетов о ходе реализации общей стратегии предприятия; принятие решений о необходимости корректировки или разработки новой общей стратегии предприятия; принятие решений об изменении структуры управления реализацией стратегии; принятие решений о назначении и снятии администраторов функциональных стратегий и администраторов проектов; принятие решений о формировании временных рабочих групп и назначении их администраторов для решения неожиданно возникающих проблем, обусловленных кризисными ситуациями вследствие изменения состояния внешней среды предприятия.

Принятие решений советом по стратегическому развитию, связанных с управлением реализацией общей стратегии, осуществляется на основе результатов анализа и обобщения большого объема разнообразной информации о промежуточных результатах реализации отдельных проектов и их групп, а также состоянии среды функционирования предприятия. Поэтому деятельность, связанную с мониторингом процесса реализации общей стратегии необходимо сосредоточить в рамках отдельного органа, выступающего самостоятельным элементом стратегического среза структуры управления предприятия. В качестве такого элемента возможно рассматривать стратегическое информационно-аналитическое подразделение (СИАП). СИАП - орган, который должен осуществлять информационное, методическое и организационное обеспечение управления реализацией общей стратегии. К аналитическим функциям СИАП относятся: подготовка сводных отчетов о промежуточных результатах реализации общей стратегии на основе анализа и обобщения соответствующих отчетов, представленных администраторами функциональных стратегий; мониторинг состояния факторов среды функционирования предприятия, формирующих условия реализации стратегии; прогноз состояния внешних факторов, формирующих условия реализации стратегии на перспективу, либо анализ и обобщение прогнозов о состоянии условий реализации стратегии на основе соответствующих отчетов, полученных от сторонних организаций, на которые возложены такие функции; выявление причинно-следственных связей между изменившимися условиями реализации стратегии и промежуточными результатами реализации общей стратегии предприятия; формирование предложений по корректировке общей стратегии на основе анализа и обобщения предложений по корректировке каждой из комплекса функциональных стратегий, а также с учетом прогноза возможного изменения условий реализации стратегии под влиянием изменения состояния формирующих их внешних факторов; составление аналитических записок по результатам проведенных исследований для представления на рассмотрение и обсуждение в совете по стратегическому развитию предприятия; инициирование проведения внеочередных совещаний совета по стратегическому развитию в случае угрозы или возникновения кризисных ситуаций, вызванных непредвиденными изменениями во внешней среде предприятия и ставящих под угрозу реализацию общей стратегии предприятия; детализация и конкретизация принятых решений по корректировке общей стратегии на заседании совета по стратегическому развитию предприятия в разрезе каждой функциональных стратегий; формирование заданий по корректировке каждой из функциональных стратегий для групп, осуществлявших их разработку, включая корректировку индикаторов контроля их реализации; сведение откорректированных частных стратегий воедино, достижение их взаимной согласованной по времени и необходимым ресурсам. Методические функции СИАП заключаются в: разработке методических указаний по составлению аналитических записок администраторами всех стратегий, отражающих результаты контроля процесса их реализации в целях упрощения процедуры их обобщения (в том числе с использованием компьютерных технологий). К организационным функциям СИАП относятся: привлечение к работе над разработкой, корректировкой и реализацией комплекса функциональных стратегий внешних экспертов по различным вопросам; организация своевременного сбора и обработки информации по промежуточным результатам мониторинга реализации комплекса функциональных стратегий; обеспечение непрерывности осуществления процесса стратегического управления предприятием; подготовка предложений по корректировке структуры управления реализацией стратегии и структуры оперативного управления предприятием по результатам мониторинга промежуточных результатов реализации общей стратегии. Рассмотренная совокупность элементов стратегического среза структуры управления может СИАП выполнять роль связующе-

го звена между исполнителями стратегии и советом по стратегическому развитию. Подразделение функционирует на постоянной основе. В его состав входят специалисты-аналитики присутствовать во всех типах структур управления. На рис. 1 представлен стратегический срез линейно-функциональной структуры управления.



Рис. 1 Структура управления реализацией стратегии предприятия

Что касается других типов структур, то их стратегические срезы будут отличаться от приведенной лишь числом дополнительных уровней управления при условии сохранения высокой степени централизации управления.

ВЫВОДЫ

Таким образом, обеспечение адекватного управления реализацией общей стратегии требует отображения ее структуры в структуре управления предприятия. Для этого в рамках организационной структуры предприятия предлагается формирование структуры управления реализацией стратегии, включающей совет по вопросам стратегического развития, информационное, методическое и организационное обеспечение разработки и реализации стратегических решений которого осуществляет информационно-аналитическое подразделение. Организационное оформление функциональных стратегий и проектов, как элементов общей стратегии предприятия, должно выражаться в формировании соответствующих рабочих и проектных групп. Реализация предложенных подходов к организационному структурированию управленческой деятельности по реализации стратегии с учетом разработанных функциональных задач менеджеров рассмотренных подразделений, позволит обеспечить эффективное управление достижением долгосрочных целей развития предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник.-К.:КНЕУ, 1999. -384с.
3. Рывкина О.Л. О структуре стратегии предприятия // Экономика и управление. –2007.- № 2-3. – С.72-76.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: Справ. пособие. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.