

УДК 338.22.021.4

СИСТЕМА ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рывкина О. Л.¹, Ветрова Н. М.²

¹*Севастопольский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, Севастополь, Российская Федерация
E-mail: bolbotenko@yandex.ru*

²*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация
E-mail: хаос.vetrova.03@mail.ru*

Разработан подход к формированию инструментария управления реализацией стратегии предприятия в виде наборов целевых, процессных и ситуационных технологий управления для менеджеров всех уровней с учетом функциональной специфики их деятельности.

Ключевые слова: технология управления, стратегия предприятия, реализация стратегии предприятия.

ВВЕДЕНИЕ

Важной составляющей деятельности менеджера выступают технологии управления. Определяя состав и порядок выполнения управленческих работ с учетом особенностей процессов движения и обработки информации, технологии управления являются инструментом воздействия на объект менеджмента, а уместное применение и обоснованное сочетание различных их видов – одна из существенных предпосылок эффективного достижения предприятием целей развития. В настоящее время в теории и практике менеджмента исследование технологий управления получило развитие преимущественно в рамках оперативной деятельности предприятия, в то время как стратегическая, особенно в части управления реализацией стратегии, в этом отношении изучена недостаточно. В этой связи важность процесса реализации стратегии в достижении долгосрочных целей предприятия, с одной стороны, и существенная роль в нем управленческих технологий – с другой, обуславливают актуальность темы исследования.

В целях систематизации технологий управления для формирования набора инструментария управления менеджеров разных иерархических уровней и функциональной специализации необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность и особенности применения технологий управления;
- обосновать целесообразность их использования менеджерами всех уровней управления и с учетом функциональной специфики их деятельности;
- сформировать инструментарий управления реализацией стратегии предприятия в виде наборов сочетающихся управленческих технологий для всех менеджеров предприятия, участвующих в этом процессе.

Подходы к применимости в управлении совокупности технологий и приемов рассмотрены в работах Липунцова Ю. П. [1], Смирнова Э. А. [3], Прыкина Б. В. [4], Мазура И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Т. [5], Смолина Н. [6] и других ученых. Следует отметить разброс существующих подходов не только к сущности технологий управления, но и возможности применения каждого вида технологий

или их кооперирования на уровне стратегического управления. При этом следует учитывать функциональную специфику работы менеджеров различных уровней, что требует конкретизации набора технологий с учетом современных знаний относительно инструментария и коммуникационного сопровождения процесса управления, что является целью данной статьи.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

В современной теории и практике менеджмента [1, 2, 3, 4] используются целевые, процессные и ситуационные технологии управления (рис. 1).

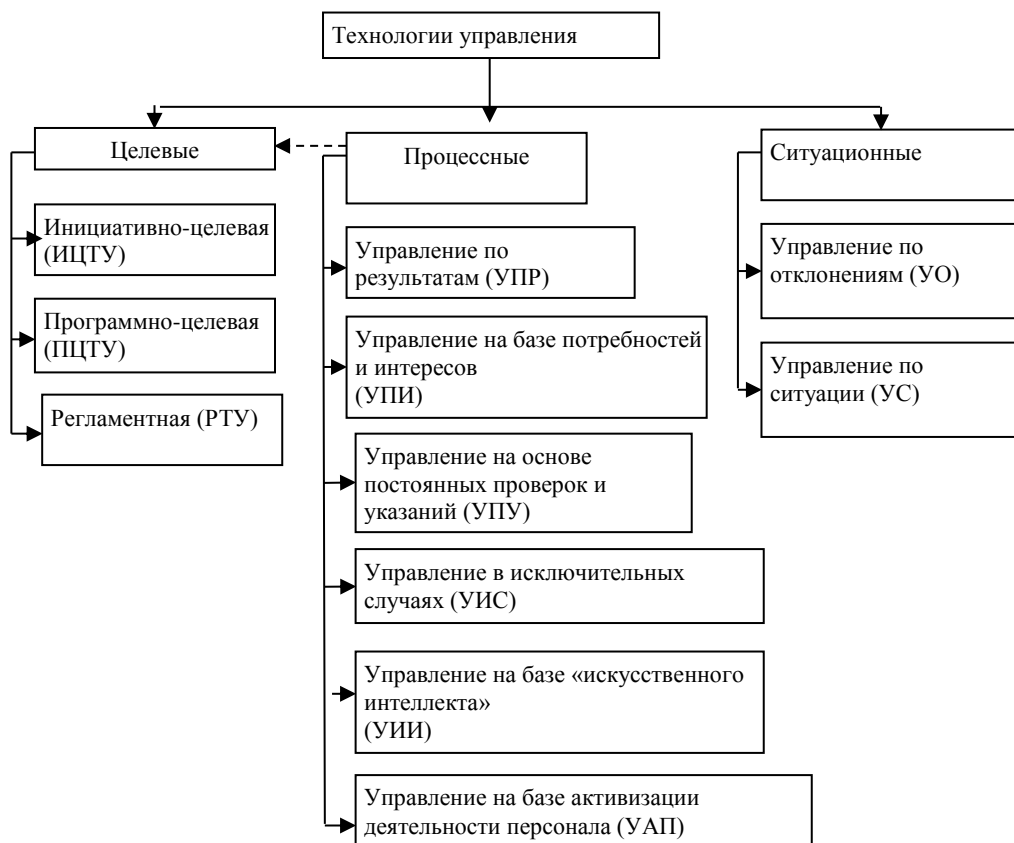


Рис. 1. Технологии управления предприятием.

Любая технология управления характеризуется особенностями процесса осуществления и обеспечивает решение задач управления при соблюдении определенных условий. Такими условиями могут выступать: период времени, необходимый для достижения ожидаемых результатов; функциональная специфика деятельности объекта управления; состояние условий среды его функционирования; численность персонала и уровень его квалификации; роль руководителя и исполнителей в процессе решения задач управления. Учет этих условий необходим для установления взаимосвязи и взаимозависимости между этими технологиями в целях формирования системы инструментов управления.

Первой из представленных групп управленческих технологий выступают целевые, объединяющие: инициативно-целевую (ИЦТУ), программно-целевую (ПЦТУ), регламентную (РТУ). Результаты ранее проведенных исследований возможности комплексного применения этих технологий менеджерами всех уровней управления при реализации функциональных стратегий предприятия [1] представлены в табл.1 и будут использованы в данной статье.

Таблица 1

Состав наборов целевых технологий управления реализацией функциональных стратегий предприятия для менеджеров всех уровней управления [1]

Уровень управления	Вид управленческого решения	Функциональные стратегии					
		Маркетинговая	Инновационная	Производственная	Обеспечения МТР	Финансовая	Кадровая
Низший	Оперативное	ИЦТУ; ПЦТУ		ИЦТУ; ПЦТУ; РТУ			
Средний	Оперативное						
	Тактическое	ПЦТУ		ПЦТУ; РТУ			
Высший	Оперативное	ИЦТУ; ПЦТУ		ИЦТУ; ПЦТУ; РТУ			
	Тактическое	ПЦТУ		ПЦТУ; РТУ			
	Стратегическое	ПЦТУ					

Вторая группа управленческих технологий объединяет процессные. Эти технологии обслуживают целевые, являясь средством их реализации [3, с. 63]. Обоснуем место каждой из процессных технологий в наборе инструментов управления для менеджеров всех уровней с учетом функциональной специализации их деятельности при реализации стратегии предприятия.

Первая из процессных технологий – управление по результатам (УПР) – основывается на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Она включает два основных этапа: разработку нового или выбор типового решения и его реализацию до получения первого результата; сравнение результата с нормативом, его оценку, разработку и проведение мероприятий по корректировке в случае выявления недопустимых отклонений [3, с. 51]. То есть применение этой технологии уместно при отсутствии разработанного плана действий, когда первый полученный результат выступает основой для принятия последующих управленческих решений, что может быть обусловлено новизной или неопределенностью развития возникшей ситуации. В этой связи УПР лучше всего сочетается с ИЦТУ (см. табл. 1). Учитывая также, что УПР эффективна и в условиях, когда промежуток времени между принятием решений и результатом их

выполнения минимален (часы, дни) [3, с. 52], она может выступать действенным инструментом оперативного управления менеджеров всех уровней. А возможность ее использования при принятии решений, в том числе и в нетипичных, нестандартных ситуациях, обуславливает ее функциональную универсальность.

Второй процессной технологией выступает технология управления на базе потребностей и интересов (УПИ), которая основывается на приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами обеспечения взаимодействия исполнителей при достижении поставленных целей. Эта технология включает: группировку работников по общности потребностей и интересов, связанных с выполнением задания; согласование этих потребностей и интересов; корректировку хода процесса реализации решений на основе изменений, происходящих в межличностных и деловых коммуникациях [3, с. 50]. Такие действия не противоречат целевым технологиям управления [1], следовательно, УПИ может сочетаться с любой из них в качестве поддерживающей. Важно также отметить, что поскольку учет потребностей и интересов составляет основу мотивации работников разных видов деятельности, то УПИ – инструмент управления реализацией любой из функциональных стратегий предприятия. Кроме того, принимая во внимание, что положительный эффект от использования УПИ возможен при наличии большого временного интервала между принятием или корректировкой решения и получением результата [3, с. 50], то целесообразность ее использования ограничивается рамками тактического и стратегического управления, то есть УПИ следует включить в набор инструментария управления реализацией стратегии менеджеров среднего и высшего уровней.

В основе третьей процессной технологии управления – управлении на основе постоянных проверок и указаний (УПУ) – лежит строгое выполнение детально разработанного плана достижения целей в рамках краткосрочного периода с указанием средств, методов и сроков его выполнения при постоянном контроле со стороны руководителя [3, с. 51]. Такой порядок управленческой деятельности наилучшим образом сочетается с регламентной технологией управления, для которой УПУ может выступать лучшим вспомогательным инструментом. Поскольку такое жесткое управление наиболее уместно для регламентированной, рутинной, нетворческой деятельности, то УПУ имеет те же функциональные рамки применения, что и РТУ. А эффективность УПУ в краткосрочном периоде определяет уместность ее использования как инструмента оперативного управления менеджерами всех уровней.

Четвертая процессная технология управления – управление в исключительных случаях (УИС) – основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной производственной технологии над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных заданий в исключительных случаях [3, с. 49]. Поскольку исключительный случай – это устойчивый, не форс-мажорный набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить текущее задание и не требующий особых знаний и навыков для решения связанных с этим случаем проблем, то порядок осуществления УИС включает: постановку цели; установление сроков ее достижения; назначение исполнителей, которые в

своих действиях должны четко следовать рекомендованной и хорошо отработанной в подобных случаях технологии [3, с. 50]. Поэтому эта технология наилучшим образом сочетается с ПЦТУ и РТУ и выступает действенным инструментом оперативного управления менеджеров всех уровней. При этом, так как исключительные штатные случаи могут иметь место в деятельности любого подразделения предприятия, УИС не имеет функциональных ограничений.

Пятая процессная технология управления – управление на базе «искусственного интеллекта» (УИИ) – основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов. Она оправдывает себя, когда подавляющее большинство отклонений в работе предприятия являются типичными с известным набором решений по их устранению, или нетипичными, но возникающими на базе типичных, когда принятие решений может осуществляться путем корреляции известных подходов к их решению с помощью информационной системы. УИИ предполагает: «введение в компьютер исходных данных для решения задачи управления; анализ приемлемости предложенных вариантов; выбор оптимального решения; расчет и согласование с исполнителями средств, методов и сроков выполнения задания; контроля его выполнения» [3, с. 53]. То есть УИИ лучше всего согласуется с ПЦТУ и РТУ. А поскольку основными факторами, ограничивающими ее применение, выступают преимущественно регламентированная деятельность; краткосрочный период достижения цели; высокий уровень использования в управлении информационных технологий, то она может быть наиболее полезна при оперативном управлении реализацией функциональных стратегий развития производства и его ресурсного обеспечения менеджерам всех уровней.

Шестая технология процессного управления – управление на базе активизации деятельности персонала (УАДП) – основывается на приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения поставленных задач [3, с. 64]. Поскольку такой подход, в отличие от УПИ, охватывает весь без исключения персонал, участвующей в реализации общей стратегии предприятия, следовательно, он не имеет функциональных ограничений. А отсутствие временных ограничений позволяет предположить, что стимулы и поощрения могут варьироваться от оперативных до стратегических. Таким образом, УАДП – универсальный инструмент управления реализацией стратегии предприятия, поддерживающий любую из целевых технологий управления.

Третья группа технологий управления представлена управлением по отклонениям (УПО) и управлением по ситуации (УПС).

УПО или реактивное управление в своей простейшей форме – это деятельность, основанная на выявлении и доведении до сведения руководителей только тех сигналов, которые требуют его личного внимания [5, с. 762]. Она предполагает осуществление следующих действий:

1. Измерение и оценку текущих результатов деятельности для выявления отклонений.
2. Анализ и прогноз тенденций их развития.

3. Отбор видов деятельности, тенденция развития которых не отвечает критериям достижения поставленной цели.
4. Оценка их текущего состояния.
5. Сравнение фактического состояния с прогнозом.
6. Принятие решений по корректировке ситуации [5].

Таким образом, определяющим принципом данной технологии управления является адекватность управленческого решения относительно конкретной ситуации. Однако наилучшее в данный момент решение может оказаться не таким в будущем, когда ситуация изменится или в ней обнаружатся неучтенные обстоятельства. Учитывая вышесказанное, можно заключить, что УПО – действенный инструмент оперативного управления. А лежащий в его основе принцип ранжирования проблем по уровню их сложности, важности и степени влияния на управляемый процесс, обеспечивает возможность его применения менеджерами всех уровней. Функциональные рамки применения УПО не имеет, а ярко выраженная реактивность обеспечивает ее сочетание не с целевыми, а с процессной технологией – УПР.

Вторая технология управления – УПС – в теории и практике менеджмента считается инструментом оперативного управления и состоит в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией [6]. Основное отличие УПС от УПО состоит в концентрации внимания менеджера на создавшейся ситуации с учетом требований системного подхода, что реализуется в стремлении найти решение и адекватное ситуации, и оптимальное для стратегического развития объекта управления. Поэтому результатом управленческого воздействия в результате применения УПС должно стать достижение соответствия между создавшейся ситуацией, реализуемой стратегией и долгосрочными целями развития предприятия. Такое соответствие обеспечивается выполнением следующей последовательности действий:

1. Выявление внешних и внутренних факторов, изменение которых обусловило возникновение ситуации;
2. Их анализ и оценка;
3. Принятие решения о внесении корректив в поставленные цели и программу действий по их достижению, а также выбор в соответствии с ситуацией стилей, методов управления [6].

Представленная технология имеет много общего с ПЦТУ, отражая ее третий и четвертый этапы, поэтому УПС – технология, поддерживающая ПЦТУ. Принимая во внимание условия использования ПЦТУ, можно утверждать, что УПС также не имеет объектных ограничений, поэтому может применяться при управлении реализацией любой функциональной стратегией. Как средство оперативного управления УПО может быть полезным инструментом для менеджеров всех уровней, однако чрезмерная увлеченность им менеджеров высшего и среднего уровней может привести к превалированию оперативного управления в ущерб решения стратегических задач.

На основе результатов проведенного исследования систематизируем рассмотренные целевые, процессные и ситуационные управленческие технологии,

представив их в виде наборов согласующихся инструментов управления реализацией функциональных стратегии предприятия для менеджеров всех уровней (табл. 2).

Таблица 2

Наборы технологий управления реализацией функциональных стратегий предприятия для менеджеров всех уровней

Уровень управления	Вид управленческого решения	Функциональные стратегии					
		Маркетинговая	Инновационная	Производственная	Обеспечивающая МТР	Финансовая	Обеспечение персоналом
Низший	Оперативное	Целевые					
		ИЦТУ; ПЦТУ		ИЦТУ; ПЦТУ; РТУ			
		Процессные					
		УПР; УАДП		УПР; УПУ; УИС; УИИ; УАДП			
		Ситуационные					
УПО; УПС							
Средний	Оперативное	Целевые					
		ИЦТУ; ПЦТУ		ИЦТУ; ПЦТУ; РТУ			
		Процессные					
		УПР; УАДП		УПР; УПУ; УИС; УИИ; УАДП			
		Ситуационные					
	УПО; УПС						
	Тактическое	Целевые					
		ПЦТУ		ПЦТУ; РТУ			
		Процессные					
		УПР; УАДП		УПР; УПИ; УАДП			
Ситуационные							
УПО; УПС							
Высший	Оперативное	Целевые					
		ИЦТУ; ПЦТУ		ИЦТУ; ПЦТУ; РТУ			
		Процессные					
		УПР; УАДП		УПР; УПУ; УИС; УИИ; УАДП			
		Ситуационные					
	УПО; УПС						
	Тактическое	Целевые					
		ПЦТУ		ПЦТУ; РТУ			
		Процессные					
		УПИ; УАДП		УПИ; УАДП			
		Ситуационные					
	УПО; УПС						
	Стратегическое	Целевые					
		ПЦТУ					
		Процессные					
УПИ; УАДП		УПИ; УАДП					
Ситуационные							
УПО; УПС							

ВЫВОДЫ

Обобщая, следует отметить, что при управлении реализацией стратегии предприятия наиболее богатый инструментарий находится в руках менеджеров высшего звена. С точки зрения периода принятия и реализации управленческих решений наибольший выбор целевых, процессных и ситуационных технологий имеют менеджеры всех уровней, решающие проблемы оперативного характера, а наименьший – топ-менеджеры, принимающие стратегические решения. Что касается функциональной специфики, то наиболее богатый арсенал технологий управления имеют менеджеры, решающие в основном нетворческие, рутинные задачи в рамках регламентированной деятельности.

Список литературы

1. Липунцов Ю. П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. М.: ДМК Пресс, 2003. 224 с.
2. Рывкина О. Л. О целевых технологиях реализации стратегии предприятия // Экономика и управление. 2014. № 3. С. 76–79.
3. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения: Учебник. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. 271 с.
4. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учеб. для вузов / Б. В. Прыкин, Л. В. Прыкина, Н. Д. Эриашвили, В. А. Усман; Под ред. Б. В. Прыкина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 415 с.
5. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Т. Ольдерогге и др. М.: Высшая школа, 2003. 1077 с.
6. Слонов Н. Ситуативность и системность в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 5. С.18–23.

Статья поступила в редакцию 12.11.2015