

УДК 658

ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАМНО- ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕТЕВЫМИ ТОРГОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Р. Н. Литвинова

Аспирант

Кафедра «Менеджмент и экономико-математические
методы»

Севастопольский национальный технический университет

ул. Университетская, 33, г. Севастополь, Украина

Контактный телефон: 095-340-25-65

E-mail: raisalitiv@mail.ru

Стаття описує вплив особливостей діяльності торговельних мереж на застосування програмно-цільового підходу до стратегічного управління

Ключові слова: програмно-цільовий підхід, стратегічне управління, програма

Статья описывает влияние особенностей деятельности торговых сетей на применение программно-целевого подхода к стратегическому управлению

Ключевые слова: программно-целевой подход, стратегическое управление, программа

The article describes influence of features retail activity on application of management by objectives approach to business strategic management

Keywords: management by objectives, strategic management, program

1. Введение

Отечественным предприятиям последние несколько лет критическую ситуацию создают трудно прогнозируемая динамика рынка, лавина новых директивных решений и законодательных актов, тающие внутренние ресурсы и рост агрессивности внешней среды, особенно в финансовой сфере. В этих условиях большое значение отводится продвижению в практику предприятий идей и технологий стратегического управления развитием.

2. Постановка проблемы

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Должна быть система стратегического управления с ее центральной частью (штабом стратегического развития) при руководстве, которое само должно быть частью этой системы, и соответствующими периферийными группами в основных структурных единицах. Назначение системы – своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Существующий на каждом предприятии опыт решения стратегических задач необходимо обобщить, закрепить в виде ноу-хау, т.е. превратить его в своеобразное конкурентное преимущество.

Опыт работы показывает, что сложившийся порядок принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а специалисты и руководители слабо вооружены методологией и технологией управления.

3. Анализ последних публикаций и исследований

Стратегия разрабатывается на основе глубокого анализа рыночных условий, макросреды и по-

тенциала торгового предприятия, оценка которого осуществляется на основе выделения сильных и слабых сторон его деятельности. Эти проблемы по отношению к торговому предпринимательству рассматриваются в работах таких ученых как Аниськовой О.Г., Валевиц Р.П., Германчук А.М., Ушаковой Н.Н., Фоминой Л.В. и др.

Идея целевого управления организацией, на необходимость введения которого чётко указывал П. Друкер, зародилась ещё в рамках «эмпирической» школы управления. Затем эту идею в своих трудах развили С. Янг, Дж. Климанд, В. Кинг, Дж. Мориссей и др.

Анализ видов управления привел к пониманию того, что имеется управление реактивное и управление целевое. Вес спектр современных методов менеджмента размещается между ними. На одном конце спектра находится реактивное управление, которое сводится к реакции на текущие события, при этом цели (как декларации о требуемых результатах) остаются декларациями, не реализованными на практике, а планы часто меняются, или не выполняются вообще, т.е. существуют чисто формально. На другом конце спектра находятся методы целевого управления (в том числе метод программно-целевого управления), отличающиеся заблаговременно определенными конечными результатами действий.

4. Нерешенные части проблемы

Существует множество моделей процесса стратегического управления, которые в той или иной мере детализируют последовательность шагов этого процесса, однако три ключевых этапа являются общими для всех моделей:

- стратегический анализ;
- стратегическое планирование;
- реализация стратегии.

Анализ отечественных и зарубежных публикаций и исследований выявил достаточно большой объём информации, достаточно подробно описывающей различные методы, инструменты, технологии, средства как стратегического анализа, так и стратегического планирования.

Практика показывает, что важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

Реализация каждого этапа стратегического управления в сетевой розничной торговле связана с рядом особенностей, которые целесообразно заранее учесть для обеспечения долгосрочной эффективности деятельности предприятия.

Особо остро наблюдается дефицит информации в области описания применения методов и средств стратегического управления торговой сетью.

5. Цель статьи

Целью данной статьи является рассмотрение основных принципов использования программно-целевого подхода к различным этапам стратегического управления, применение которого дает возможность получить эффективный инструмент интеграции различных этапов управления, а также позволяет упростить процесс контроля и координации разработанной стратегии.

6. Изложение основного материала исследования

Основной особенностью программно-целевого стратегического управления сетевым торговым предприятием является организационное устройство предприятия.

Все подразделения сетевого предприятия можно условно разделить на 4 группы по сущности выполняемых ими бизнес-процессов:

- основные;
- обеспечивающие;
- управленческие;
- развитие.

К основным можно отнести торговые подразделения – магазины, супермаркеты, торговые центры и т.п. Такие объекты являются ключевыми подразделениями, так как являются представителями основной деятельности и источниками получения дохода.

Обеспечивающие подразделения – функциональные подразделения, которые осуществляют поддержку эффективного функционирования основных подразделений. Для торговой сети это могут быть отдел закупок, отдел технического обеспечения, отдел контроля качества и т.п.

Управленческие подразделения реализуют оперативное и стратегическое управление различных функциональных направленностей, например, экономическое управление, маркетинговое управление, управление персоналом и т.п.

Подразделения развития призваны обеспечивать организацию улучшения, развития предприятия. Это может быть инновационный отдел, отдел франчайзинга и т.д.

На этапе стратегического анализа при рассмотрении внутренней и внешней среды очень важно иметь оценку деятельности, как каждого отдельного подразделения, так и всех элементов в совокупности. Причём сетевая структура позволяет проводить анализ и оценку сопоставимых элементов, тем самым, выявляя лучшие и худшие «образцы». В результате стратегического анализа формируется оценка позиций каждого подразделения предприятия, а также формируется видение дальнейшего развития и совершенствования деятельности, как отдельных элементов, так и в целом предприятия. Желаемые позиции и состояния компонент сетевого предприятия реализуются в комплексе стратегических целей и ориентиров, которые должны обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование за счёт совершенствования текущей деятельности и дальнейшего развития.

Этап стратегического планирования реализуется посредством разработки эффективной стратегической целевой программы, основанием для которой являются результаты и выводы по стратегическому анализу. Основная задача данного этапа – разработать комплекс возможных мероприятий по всем направлениям деятельности, успешная реализация которых позволит достичь поставленных стратегических целей. К тому же на основании системы стратегических целей следует разработать соответствующий комплекс целевых показателей/индикаторов, по которым можно пошагово отслеживать достижение желаемого результата. Этот комплекс должен включать как качественные, так и количественные целевые показатели, так как только качественное выполнение процессов при условии экономической эффективности может обеспечить долгосрочное функционирование.

Участие каждого подразделения в реализации стратегии основывается на целевой направленности каждого подразделения сетевого предприятия.

Генеральная цель основных бизнес-единиц – обеспечение стабильного достаточного экономического результата.

Основная цель обеспечивающих подразделений – организация бесперебойной качественной функциональной поддержки основных подразделений.

Основная цель управленческих подразделений – формирование и поддержание актуального органи-

зационного аппарата, обеспечивающего постановку и достижение желаемых результатов.

Основная цель подразделений развития – поиск, разработка и организация реализации оптимальных резервов повышения эффективности деятельности.

Реализация стратегической программы должна строиться на постоянном мониторинге состояния, сравнении результатов, координации действий, подведении итогов.

На данном этапе очень важно наличие «обратной связи», которая позволит своевременно выявить и устранить негативные отклонения от запланированных результатов программы.

Разработка стратегии торгового менеджмента позволяет принимать эффективные управленческие решения во всех сферах деятельности торгового предприятия, связанные с его развитием в перспективном периоде.

7. Перспективы дальнейших исследований

Дальнейшие исследования в рассматриваемой области должны быть направлены на подробное методическое подкрепление изложенных положений, что позволит повысить вероятность успешного применения программно-целевого подхода к стратегическому управлению действующих предприятий.

Литература

1. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: ТАНДЕМ; ЭК МОС, 1998. – 416с.
2. Дмитриченко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб.пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
3. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Техн.шк.бизнеса, 1992. – 192 с.
4. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М. Сов.радио, 1979. – 74 с.
5. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях: управление изменениями. – М: 2007. – 254 с.