

УДК 658

Р.Н. Литвинова, ассистент*Севастопольский национальный технический университет**ул. Университетская 33, г. Севастополь, Украина, 99053**E-mail: raisaliv@mail.ru***ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА
ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В СЕТЕВЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Рассматривается возможность и основные решения использования программно-целевого подхода при формировании системы стратегического управления на предприятиях сетевой розничной торговли.

Ключевые слова: *программно-целевой подход, стратегическое управление, программа мероприятий, торговая сеть.*

Постановка проблемы. Одной из активно развивающихся сфер деятельности малого и среднего бизнеса на сегодняшний день является торговая деятельность, а именно такое направление, как ритейл, розничные продажи конечному покупателю. В данной сфере большинство предприятий развиваются путем построения торговых сетей. Торговая сеть – совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под единым управлением [1].

Современный уровень конкуренции в сфере сетевой торговли определяет острую необходимость высокого уровня менеджмента, причем важное значение приобретает как оперативное, так и стратегическое управление. Основной целью системы управления торговых организаций можно определить как обеспечение эффективного функционирования предприятия, а также его устойчивого развития [1].

Роль стратегического менеджмента на торговых предприятиях особо возрастает в связи с намерениями Украины в ближайшее время вступить во Всемирную торговую организацию. К тому же отечественный ритейл рынок является достаточно привлекательным для крупных западных представителей сетевой торговли. Наличие отлаженной системы стратегического управления на предприятии является одним из важнейших факторов, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности на европейском рынке, а также повышает стоимость предприятия.

Процесс постановки стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса требует от руководства и специалистов достаточно высокого уровня знаний, умений в области менеджмента и маркетинга, используя их в едином подходе к определению перспектив развития организации. Особенно это ощущают предприятия, делающие в своей деятельности акцент на эффективном развитии, такие как сетевые торговые предприятия. За рекомендации по приведению растущего бизнеса в упорядоченное состояние многие руководители готовы платить немалые деньги [2].

Практика показывает, что попытки постановки и внедрения системы стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса зачастую встречают ряд сложностей и редко оказываются успешными [3]. Возможными причинами такой ситуации могут быть следующие:

- отсутствие осознания действительной необходимости освоения принципов стратегического управления;
- размытое понимание понятия эффективной системы стратегического управления;
- недостаточный уровень подготовки действующих менеджеров.

Таким образом, остро ощущается необходимость рассмотрения простого инструмента, механизма, метода, подхода позволяющего обеспечить эффективное освоение принципов стратегического менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса, в частности сетевых торговых предприятиях.

Анализ последних публикаций и исследований. Вопросам постановки эффективных систем управления, в том числе системы стратегического управления, в сфере розничной торговли посвящено много работ зарубежных и отечественных авторов. Среди зарубежных можно выделить работы Б. Бермана, Т. Кента, О. Омара, Б. Бермана, Дж. Эванса, С. Уолтона, Ж. Жале. Отечественная практика представлена работами В.В. Апопия [4], А.А. Мазераки, Е.С. Карповой, Г.О. Бланка.

В работах И. Ансофа, А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева, З. Минцберга, Г. Альстрэнда, рассматриваются различные методы и подходы к постановке и реализации систем стратегического управления, среди которых проектирование стратегии, метод сбалансированных показателей (Balanced scorecard), бюджетирование и т.д. [5, 6]. По мнению Н.И. Комкова, Я.В. Маркова особенно перспективно в современных условиях использование программно-целевого подхода в стратегическом менеджменте [7].

Рассмотренные подходы и методы к постановке и реализации эффективных систем управления, в том числе и системы стратегического менеджмента, имеют практическую реализацию при условии учёта специфики, как самого предприятия, так и сферы его деятельности. В рассматриваемых информационных источниках слабо отражена специфика формирования системы стратегического управления в сетевых торговых организациях. К тому же, быстрые темпы изменений в сфере розничной торговли требуют постоянного обновления методов, принципов, средств управления.

Нерешённые части проблемы. Высокий уровень развития торговой деятельности обуславливает нестабильность и постоянное обновление рыночной среды [8]. Соответственно многие аспекты формирования, управления, функционирования и развития торговых розничных сетей являются недостаточно изученными и требуют обновления и корректировки с учетом современных особенностей.

Формирование эффективного стратегического управления на предприятии требует достаточно высокого уровня знаний управленческого персонала. Данный факт очень часто является сдерживающим в принятии положительного решения о необходимости внедрения такой системы. Основными причинами возникающих проблем на пути освоения стратегического управления являются:

- отсутствие четкого алгоритма выполнения процессов постановки и реализации стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса, в том числе недостаточная методическая поддержка;

- слабая концентрация организационных, информационных, материальных ресурсов

обеспеченность процессов освоения стратегического принципов стратегического управления.

Предлагается рассмотреть использование программно-целевого подхода для формирования системы стратегического управления в торговой сети. Опыт реализации программно-целевого подхода уже неоднократно подтверждал результативность использования. Объектами его применения являлись отдельные сектора управления экономическим, социальным развитием государства, крупные промышленные предприятия. Для подтверждения возможности эффективного применения такого подхода в управлении торговыми сетевыми предприятиями целесообразно рассмотреть основные решения, механизмы, эффекты формирования системы стратегического управления.

Цель статьи. Целью данной статьи является рассмотрение возможности и особенностей применения программно-целевого подхода к формированию системы стратегического управления на предприятиях сетевой торговли.

Изложение основного материала исследования. Практика показывает, что те торговые организации, которые осуществляют комплексное стратегическое управление, работают более успешно и получают прибыль, которая значительно выше средней по отрасли. Успех обеспечивает целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха. Концентрацию усилий, ресурсов, интересов помогает использование программно-целевого подхода. Особенную важность концентрации и эффективной координации ресурсов ощущают сетевые торговые организации.

Существует огромный потенциал применения программно-целевого управления, который можно и нужно использовать в современных условиях развития различных организаций. В динамичной внешней среде существенно возрастают коммерческие риски, которые можно снизить и тем самым сохранить конкурентоспособность, за счет применения в стратегическом управлении программно-целевого метода.

Программно-целевой подход подразумевает изначальную формулировку, постановку целей, на достижение которых ориентировано проведение мер, действий, предусмотренных программой. Система целей программы должна быть определена, исходя, с одной стороны, из характера решаемой проблемы, а с другой – из ресурсных возможностей ее решения с учетом ограничений, накладываемых наличием ряда проблем и свойствами ресурсного потенциала.

Целью формирования системы стратегического управления является освоение и внедрение механизмов и регламентов систематической разработки и эффективной реализации стратегии [8]. Этот этап связан с решением концептуальных вопросов, таких как:

- определение основных целей и задач системы;
- основные требования к системе;
- разработка основных положений;
- ответственные за постановку и функционирование системы;
- определение процедуры оценки эффективности системы.

Цель системы стратегического управления для сетевого торгового предприятия может иметь следующую формулировку: обеспечение стабильности лидирующих позиций на рынке за счет получения синергетического эффекта от успешной реализации всех бизнес-направлений.

В качестве основных требований к системе стратегического управления рассмотрим следующие:

- достаточная глубина проработки стратегических решений, достоверность прогнозов, детализация решений;

– однозначное понятие стратегии, как менеджерами, так и владельцами компании, чтобы у будущих исполнителей присутствовала уверенность в правильности выбранного пути развития и направлений инвестирования;

– внедрение механизмов реализации стратегии, включая разграничения ответственности менеджеров за стратегические показатели и четкое определение того, как будет осуществляться планирование, учет, анализ и корректировка стратегии.

– достижение поставленных целей в установленный срок в полном объеме.

Стратегическое управление сетевого торгового предприятия с применением программно-целевого подхода может быть представлено совокупностью следующих бизнес-процессов:

1) анализ деятельности предприятия, который заключается в оценке текущего состояния факторов внешней и внутренней среды предприятия и формировании прогнозных сценариев их развития. Для сетевого торгового предприятия такой анализ осуществляется на двух уровнях. На первом уровне вся сеть рассматривается как единый организм, определяются сильные и слабые стороны предприятия, оцениваются возможности и угрозы деятельности на рынке. На втором, детализированном, уровне каждая бизнес-единица торговой сети рассматривается как отдельное предприятие. Таким образом, внутри торговой сети складывается своя конкурентная среда и важно дать характеристику состояния каждой отдельной бизнес-единицы.

2) определение/разработка стратегических ориентиров. Цели должны быть установлены как для всего предприятия, так и для каждого подразделения в отдельности.

3) разработка комплексной стратегической программы. Стратегические направления деятельности должны охватывать как основные торговые подразделения, так и обеспечивающие подразделения, причем учитывая их целевое предназначения. Для подразделений, реализующих торговый процесс основной задачей является максимизация дохода от торговли с оптимальным уровнем затрат, за счет предоставления товаров и услуг высокого качества. Основной задачей обеспечивающих подразделений (таких как отдел экономического управления, отдел маркетинга, отдел управления персоналом) является поддержание высокого уровня вспомогательных операций за счет эффективных методов и средств управления при условии оптимальных расходов.

4) организация реализации стратегической программы, которая предполагает определение основных исполнителей, их ответственности, мониторинг выполнения мероприятий, координацию элементов программы;

5) поэтапное подведение итогов – включает в себя процедуру оценки достижения установленных целей, а также оценку участия каждого подразделения в получении общего результата. Очень важно корректно определить периодичность подведения итогов для обеспечения своевременного реагирования на возможные отклонения от установленного курса развития;

6) повышение эффективности системы стратегического управления. Данный процесс позволяет оценивать эффективность функционирования самой системы, отслеживать соответствие установленным требованиям, а также вносить необходимые корректировки.

Применение программно-целевого подхода на этапе формирования системы стратегического управления предполагает разработку мероприятий по решению перечисленных вопросов, которые целесообразно представить в виде программы, определив перечень действий, ответственных, объем и источники ресурсов, обозначив сроки реализации, а также сформулировав ожидаемый результат. Такая программа позволит более эффективно организовать, контролировать, корректировать процесс постановки системы стратегического управления с учетом поставленных целей. Так как алгоритм действий по постановке системы стратегического управления сводится к типовому набору мероприятий, то формирование соответствующей программы позволит значительно облегчить реализацию данного алгоритма менеджментом малого и среднего бизнеса.

Для реализации задач по формированию системы стратегического управления на сетевых торговых предприятиях очень важно учитывать специфику организационного построения.

При определении круга участников реализации такой целевой программы необходимо обязательное участие, как менеджеров основной торговой деятельности, так и руководителей обеспечивающих подразделений. Такое решение позволит:

– с одной стороны, снизить риск непринятия внедряемой системы, что очень часто встречается в организациях при реализации инновационных технологий, методов управления и т.п.;

– с другой стороны, позволит на стадии постановки системы стратегического управления учесть особенности ключевых подразделений предприятия.

Программно-целевой подход к постановке и реализации стратегического управления обеспечивает получение следующих преимуществ:

– увеличение вероятности достижения установленных целевых стратегических ориентиров;

– повышение управляемости эффективностью различных видов деятельности;

– повышение управленческой компетенции руководителей;

– измеримость и управление результатами.

Основные выводы. В целом использование программно-целевого подхода к формированию стратегического управления в сетевой торговой организации связано с разработкой соответствующей целевой программы, которая учитывает организационные особенности предприятия. Разработка целевых стратегических программ обеспечивает:

- оценку всего спектра работ, оптимальное распределение ответственности, ресурсов при планировании;
- дополнительный инструмент контроля и координации реализации запланированных мероприятий;
- основание для поэтапной оценки эффективности работы всех участников и программы в целом.

Рассмотрение основных аспектов применения программно-целевого подхода к формированию системы стратегического управления подтверждает возможность эффективного использования данного подхода для предприятий сетевой торговли.

Перспективы дальнейших исследований. Представленные исследования будут актуальными только в том случае, если будут предлагать конкретные решения для реализации в предпринимательской деятельности. Таким образом, результатом дальнейших детальных исследований должны быть разработанные типовые программы по постановке и реализации стратегического управления, учитывающие особенности сетевых торговых организаций. Наличие таких программ, во-первых, положительно может отразиться на принятии решения о необходимости внедрения стратегического управления, во-вторых, облегчит процесс практической реализации элементов стратегического управления.

Библиографический список использованной литературы

1. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. — М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС. 2003. — 456 с.
2. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е издание / Б. Берман, Дж. Эванс. Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — 1184 с.
3. Каноненко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой. Обобщение и практические рекомендации / П.И. Каноненко. — М.: Дашков и К, 2003. — 234 с.
4. Организация торговли / В.В. Апопий, И.П. Мишук, В.М. Ребицкий, Ю.М. Хомяк. — Киев: Центр учебной литературы, 2005. — 616 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 2003. — 520 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Альстрэнд, С. Гошал. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
7. Современный менеджмент: теория и практика / Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. — СПб.: Питер, 2004. — 431 с.
8. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях: управление изменениями / С.В. Рубцов. — М.: 2007. — 254 с.

Поступила в редакцию 11.01.2011 г.

Літвінова Р.М. Основи використання програмно-цільового підходу при формуванні стратегічного управління у мережних торговельних підприємствах

Розглядається можливість і основні рішення використання програмно-цільового підходу при формуванні системи стратегічного управління на підприємствах мережевої роздрібної торгівлі.

Ключові слова: програмно-цільовий підхід, стратегічне управління, програма заходів, торговельна мережа.

Litvinova R.N. The basics of using the program-oriented approach when forming the strategic management in retail networks

A possibility and basic decisions of the use of program-oriented approach when forming the system of strategic management of the retail network are considered.

Keywords: management by objectives and programs, strategic management, program of measures, trade network.