

### Литература

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.
2. Официальный сайт Центрального Банка (Банка России). URL: <http://www.cbr.ru>.
3. Пакова О. Н. Теоретико-методологические аспекты экономического прогнозирования // Вестник Сев-КавГТУ. 2009. № 2. С. 142–145.
4. Серебрякова Е. А., Пименова К. И. Риски кредитования населения и методы их минимизации // Актуальные проблемы развития кредитно-финансовых институтов в Российской Федерации: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ставрополь, 2014. С. 188–191.
5. Сухарев О. И. К теории дисфункции систем и институтов [Электронный ресурс]. URL: <http://osukharev.com/>
6. Школин Д. С. Влияние организации импортозамещения на экономический рост России // Тезисы VII Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Молодые экономисты – будущему России». Ставрополь, 2015.
7. Электронная библиотека «Эсперанто». Средства производства. Марксизм [Электронный ресурс]. URL: <http://www.esperanto.mv.ru/wiki/>.

УДК 338.45

**Фетисов Андрей Владимирович**

## **СТРУКТУРА И МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*В статье рассматриваются вопросы разработки структуры, основных блоков и механизма системы стратегического управления предприятием. Приведен эскизный проект структуры системы стратегического управления предприятием. Сформирована структура системы стратегического управления предприятием, направленная на увеличение показателя интегральной эффективности, и обоснована содержательная сторона её основных блоков целей, функций, задач, управления и ресурсов.*

**Ключевые слова:** система, стратегия, стратегическое управление.

**Fetisov Andrey**

### **STRUCTURE AND MECHANISM OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR A COMPANY**

*Issues of structure development, design of the main blocks and mechanisms are considered for the strategic management system of a company. Given the structure of the system of strategic enterprise management. Formed the structure of the system of strategic management aimed at increasing of indicator of integral efficiency, and substantiated the main blocks of objectives, functions, tasks, management, and resources.*

**Key words:** system, strategy, strategic management.

Состояние и тенденции развития отрасли сотовой связи в России сегодня обуславливают необходимость разработки действенной методики формирования стратегий, а также проектирования системы стратегического управления предприятием. Актуальность исследования обусловлена влиянием текущего и прогнозируемого состояния сферы сотовой связи на интегральную эффективность деятельности предприятий. Отечественная отрасль сотовой связи, подобно западной, стремительно движется к стадии зрелости, то есть к насыщению отечественного рынка. Для отечественных операторов это будет означать снижение доходов и прибыли в случае отсутствия на предприятиях обоснованной стратегии, которая может быть сформирована с использованием методических материалов по разработке системы стратегического управления, направленной на достижение конкурентного преимущества.

Эффективность системы стратегического управления определяется используемой в её основе методикой формирования и реализации стратегии. Наиболее распространённая в зарубежной теории и практике методика стратегического управления MOS (mission, objectives, strategies) включает в себя две основные стадии формирования и реализации стратегии, состоящие из пяти взаимосвязанных этапов – базовых компонентов: определение миссии и целей, анализ среды, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль её выполнения [2, с. 15; 4, с. 265]. В отечественной литературе заимствованы и творчески адаптированы к условиям России только основные этапы данной методики в обобщённом виде без предоставления разработанного нормативно-методического обеспечения отечественных предприятий [3, с. 39]. Последние, в свою очередь, используя основы данной методики, ведут самостоятельный поиск путей её практического внедрения. Однако в большинстве случаев формирование стратегий основано на интуиции высшего руководства и отражает скорее тенденции «моды» современной деловой среды, не способствуя увеличению общей эффективности деятельности предприятия – интегрального экономического эффекта. В свою очередь, следуя системному подходу, некоторые предприятия сотовой связи для реализации стратегий и оценки и контроля их выполнения используют методику сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard [1, с. 75], использование которой даёт возможность эффективной реализации стратегий, но не решает проблемы их формирования и соответственно увеличения общей эффективности деятельности предприятия.

В сложившейся ситуации необходимо восполнить недостаток теоретически обоснованных действенных в отечественных условиях методик формирования стратегий и системы стратегического управления в целом, что и определяет цель исследования.

Целью работы является разработка структуры, основных блоков и механизма системы стратегического управления предприятием.

Рассмотрим алгоритм разработки эскизного проекта системы стратегического управления предприятием.

На первом шаге производится сбор информации о внешней и внутренней среде предприятия, после чего осуществляется формирование миссии и общих целей предприятия, направленных на увеличение показателя интегральной эффективности предприятия. Третий шаг представляет собой формирование структуры и функций блока «Цели системы». К целям системы относятся: получение комплексного упреждающего воздействия предприятия на влияние среды (типовых стратегий) и программы его реализации, которые целесообразно представить в форме стратегической целевой программы. Программа реализации комплексного упреждающего воздействия характеризуется набором технических, организационных, научных, экономических, социальных, экологических и маркетинговых показателей. Рассматриваемая базовая модель системы предусматривает использование программно-целевого метода планирования, построенного по логической схеме «цели – пути – способы – средства». Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты на выходе системы, потом намечаются пути их реализации (задачи системы), а затем – более детализированные способы (функции системы) и средства (управление системой и ресурсы на её входе).

Блок «Функции системы» описывает механизм в основе функционирования системы в целом, который представляет собой методику формирования и реализации стратегий предприятия (рис. 1).

Отметим обобщённое структурное содержание данного блока и его связь с блоком целей. Результатом осуществления функции сканирования среды является выполнение задачи составления «карты» значимой среды; в результате мониторинга и оценки типовых влияний среды составляются базы данных влияний среды, выделяются логические группы влияний, формируется «линия времени» типовых влияний и рассчитываются количественные характеристики типовых влияний. Функция прогнозирования типовых влияний реализует задачу получения прогноза типовых влияний путём составления сценариев и использования математических моделей. В то же время задачи составления таблиц типовых взаимосвязей и формулировки типовых стратегий по логическим группам, планирование реализации типовых стратегий, контроль выполнения и корректировка типовых стратегий решаются в результате выполнения совокупности соответствующих функций формирования и реализации комплексного упреждающего воздействия (рис. 1).

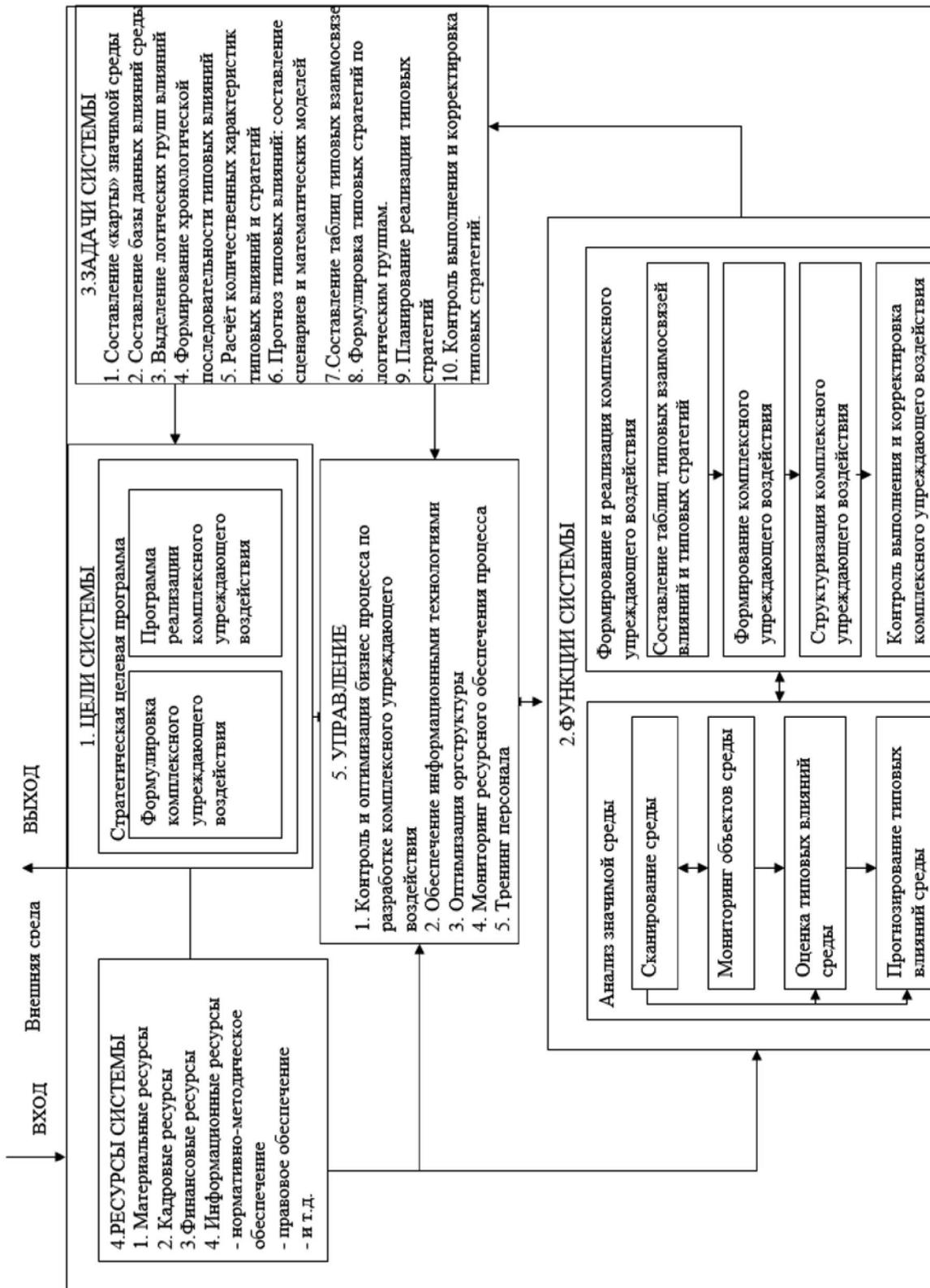


Рис. 1. Эскизный проект структуры системы стратегического управления предприятием

В структуре ресурсного обеспечения на входе системы по сравнению с материальными ресурсами повышается роль нормативно-методического и кадрового обеспечения. Обеспечение системы материальными ресурсами упрощается, однако повышается требование к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами, а также нормативно-методическим материалом по анализу среды и формированию, и реализации типовых стратегий. Качество данных ключевых ресурсов влияет в значительной мере на эффективность и устойчивость функционирования системы и интегральную эффективность предприятия. Прогноз необходимого количества ресурсов осуществляется с использованием одного из методов: нормативного или расчётно-аналитического с использованием экономико-математического моделирования. Выбор какого-либо из них зависит от условий внешней и внутренней среды. Использование нормативного метода является наиболее точным, однако осложняется низким уровнем нормативно-методической базы предприятий.

Блоку «Управление» системы задается из внешней среды цель и задачи деятельности системы в виде плановых заданий по разработке комплексного упреждающего воздействия и программы его реализации. Кроме того, на вход данного блока поступают данные об имеющихся ресурсах и внешней среде предприятия. Сюда же поступает информация из блока функций системы о реальном ходе процесса разработки стратегической целевой программы. Задача блока управления заключается в поддержании блока функций в заданном состоянии или в улучшении его состояния, то есть в реализации заданной цели. Таким образом, блок управления включает в себя оптимизацию оргструктуры, обеспечение информационными технологиями, контроль и оптимизацию бизнес-процесса по разработке комплексного упреждающего воздействия и мониторинг ресурсного обеспечения процесса.

Важнейшей задачей блока «Управление» является контроль и оптимизация бизнес-процесса по разработке стратегии предприятия, осуществляемого в блоке «Функции». Данный бизнес-процесс представляет собой методику формирования и реализации комплексного упреждающего воздействия.

Используя программное обеспечение Adonis SV 2.1, сформируем модель рассматриваемого бизнес-процесса, для каждого элемента которого (представленного синим прямоугольником на рис. 2) определим соответствующие затраты времени и средств, а также кадрового обеспечения для его выполнения. Используя компонент «Анализ» Adonis SV 2.1 получим общие затраты времени – 1 год и 19 дней и средств – 33 833 долл на выполнение процесса по разработке стратегий предприятия при условии соответствующих индивидуальных затрат на каждый элемент, представленный на рис. 2.

Query result: («Activity»)				
	Name	Execution time	Costs	
G 1. dss				
1. Influences-strategies tables creation	1. Influences-strategies tables creation	00:003:00:00:00	3500.000000	
1.1. Objects definition, properties, change indicators	1.1. Objects definition, properties, change indicators	00:007:00:00:00	300.000000	
1.2. Objects connections	1.2. Objects connections	00:003:00:00:00	50.000000	
1.3. Objects priorities definition, environment mapping	1.3. Objects priorities definition, environment mapping	00:003:00:00:00	50.000000	
1.4. Scanning database creation	1.4. Scanning database creation	00:007:00:00:00	200.000000	
2.1. Monitoring mode definition	2.1. Monitoring mode definition	00:001:00:00:00	50.000000	
2.2. a) Objects properties and change indicators	2.2. a) Objects properties and change indicators	00:120:00:00:00	2000.000000	
2.2.b) Objects connections	2.2.b) Objects connections	00:120:00:00:00	2000.000000	
2.2.c) Object Influences	2.2.c) Object Influences	00:120:00:00:00	2500.000000	
2.2.d) Environment influences' timeline	2.2.d) Environment influences' timeline	00:005:00:00:00	50.000000	
2.3. Monitoring database creation	2.3. Monitoring database creation	00:005:00:00:00	200.000000	
2. Strategies formulation	2. Strategies formulation	00:001:00:00:00	400.000000	
3.1. a) Influences connections and logical groups definition	3.1. a) Influences connections and logical groups definition	00:003:00:00:00	500.000000	
3.1. b) Influences types definition and timeline creation	3.1. b) Influences types definition and timeline creation	00:002:00:00:00	100.000000	
3.1. c) Individual and integral indexes calculation	3.1. c) Individual and integral indexes calculation	00:001:00:00:00	1000.000000	
3. Strategies for alternative scenarios	3. Strategies for alternative scenarios	00:001:00:00:00	300.000000	
4. Strategies realization planning	4. Strategies realization planning	00:015:00:00:00	5000.000000	
5. Strategies database	5. Strategies database	00:002:00:00:00	15000.000000	
6. Strategies implementation control and correction	6. Strategies implementation control and correction	00:007:00:00:00	80000.000000	
Influences types database creation	Influences types database creation	00:002:00:00:00	500.000000	
Logical groups scenarios development	Logical groups scenarios development	00:002:00:00:00	300.000000	
Merging logical groups, projections correction	Merging logical groups, projections correction	00:001:00:00:00	100.000000	
Projecting influences types	Projecting influences types	00:002:00:00:00	233.000000	
Quantitative projections of simple trends, math models development	Quantitative projections of simple trends, math models development	00:005:00:00:00	5000.000000	

Рис. 2. Индивидуальные затраты ресурсов на реализацию процесса в основе блока «Функции» системы

Реализация данного бизнес-процесса предполагает определённые изменения в организационной структуре предприятия сотовой связи, поскольку отсутствуют соответствующие специалисты и структуры для разработки стратегий. В среде Adonis SV 2.1 сформируем отдел стратегического планирования, возглавляемый топ-менеджером по стратегиям, со штатом сотрудников: 3 маркетолога, 1 экономист, 1 программист, 2 менеджера по проектам и 3 бизнес-аналитика (рис. 3). Определим соответствующие тарифные ставки, график работы для каждого сотрудника и их функциональные обязанности.

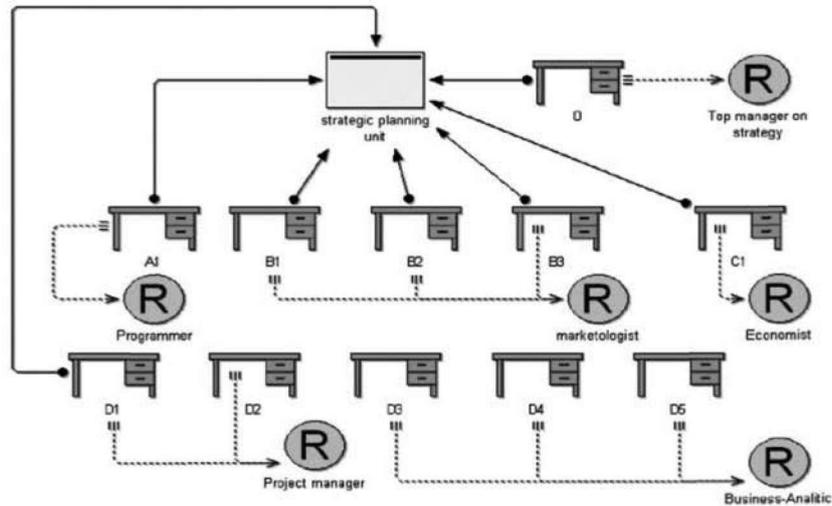


Рис. 3. Модель отдела стратегического планирования в Adonis SV 2.1

Используя компонент «Имитация» Adonis SV 2.1. проведём имитацию данного процесса за период времени с 1 января 2015 г. по 31 декабря 2016 г. с неограниченным количеством повторений процесса с целью анализа нагрузки вышеперечисленного персонала. Результаты имитационного моделирования представлены на рис. 4, где «Personnel Costs» показывает средние затраты на персонал в расчёте на определённый элемент процесса или на выполняемый определённым работником определённый элемент процесса, а «Personnel Costs (sum)» показывает общие затраты на персонал по осуществлению данного бизнес-процесса в размере 420 000 руб. за рассматриваемый период.

Workload analysis (Process related/Evaluation period) - Application model: diss2									
	Business pr...	Activity	Performer	Number	Execution time (sum)	Waiting time (a...	Personnel costs (sum)	Personnel costs (av...	Costs (sum)
e 1.	diss				01:244:00:00:00		420000.000000		23900.000000
e 1.1.		1.1. Objects definiti...		65.000000	01:090:00:00:00	01:057:22:47:17	327600.000000	5040.000000	19500.000000
1.1.1.			B1 (diss1)	21.000000	00:147:00:00:00	01:059:00:59:21	105840.000000	5040.000000	6300.000000
1.1.2.			B2 (diss1)	22.000000	00:154:00:00:00	01:074:23:03:51	110880.000000	5040.000000	6600.000000
1.1.3.			B3 (diss1)	22.000000	00:154:00:00:00	01:039:21:30:06	110880.000000	5040.000000	6600.000000
e 1.2.		1.4. Scanning data...		22.000000	00:154:00:00:00	01:028:02:39:44	92400.000000	4200.000000	4400.000000
1.2.1.			A1 (diss1)	22.000000	00:154:00:00:00	01:028:02:39:44	92400.000000	4200.000000	4400.000000
Total					01:244:00:00:00		420000.000000		23900.000000

Рис. 4. Результаты имитационного моделирования по алгоритму анализа трудоемкости – Workload analysis

Таким образом, в данном исследовании была сформирована структура системы стратегического управления предприятием, направленная на увеличение показателя интегральной эффективности, и обоснована содержательная сторона её основных блоков целей, функций, задач, управления и ре-

сурсов. В частности, функционирование блока «Функции» соответствует проектируемой в данном исследовании методике формирования и реализации стратегий, а функционирование блока «Управление» было продемонстрировано с использованием программного обеспечения Adonis SV 2.1. Также установлено, что оптимально представить «выход» системы как целевую стратегическую программу.

### Литература

1. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. № 1. P. 75.
2. Lynch R. Corporate Strategy. London: Pitman Publishing, 1997. P. 79.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. С. 39.
4. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МБА по стратегическому управлению / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002. С. 265–383.

УДК 336.1

**Фурсов Виктор Александрович, Лазарева Наталья Вячеславовна**

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*В статье рассмотрена роль государственно-частного партнерства (ГЧП) как эффективного инструмента экономического и социального развития на региональном и местном уровнях, исследуется механизм управления и распределения рисков ГЧП для государственного и частного партнера, а также процедура оценки рисков как одного из этапов оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства. Авторами выделены наиболее важные проблемы, препятствующие нормальному развитию ГЧП в России, предпринята попытка разработать поэтапный алгоритм оценки рисков ГЧП, позволяющий управлять ими в ходе реализации проектов ГЧП с целью не только возврата вложенных инвестиций, но и получения дивидендов.*

**Ключевые слова:** государство, государственно-частное партнерство (ГЧП), распределение рисков ГЧП, управление рисками при ГЧП, управление проектами.

**Victor Fursov, Natalia Lazareva**

### RISK MANAGEMENT IN PROJECTS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

*The article discusses the role of public-private partnerships (PPP) as an effective tool for economic and social development at the regional and local levels, studied the mechanism of control and risk allocation of PPP for public and private partners, as well as the procedure of risk assessment as one of the stages of evaluating the effectiveness of projects of state private partnerships. The authors highlight the most important issues impeding the normal development of PPP in Russia, an attempt to develop step by step algorithm for estimating the risks of PPP allows you to manage them in the implementation of PPP projects with the aim of not only the return on investment, but also to receive dividends.*

**Key words:** state, public-private partnership (PPP), PPP risk allocation, risk management in PPP, project management.

В условиях становления в России экономической системы, основанной на сочетании рыночной саморегуляции и государственного регулирования необходимо развивать сотрудничество государства и бизнеса, координацию процессов такого взаимодействия. Одним из таких механизмов является государственно-частное партнерство (ГЧП), позволяющего привлечь частные инвестиции в реализацию общественно значимых проектов с наименьшими затратами и рисками для их участников.