

УДК 005.52

doi:10.18720/SPBPU/2/id23-454

*Суздалева Наталья Николаевна,*  
преподаватель кафедры «Менеджмент»

## **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Россия, Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nat-p@mail.ru

*Аннотация.* В работе рассматривается структура системы по управлению стратегией развития предприятия. Выделены ключевые элементы, позволяющие переходить предприятию на новый уровень развития. Особое внимание уделяется механизму управления стратегией развития, как «черному ящику», который превращает вложенные трудовые, финансовые, интеллектуальные, информационные ресурсы в растущий потенциал финансово-хозяйственной деятельности компании. Определены функции, цели, задачи, принципы, субъекты, объекты, методы механизма управления стратегией развития.

*Ключевые слова:* системный анализ, стратегия развития, управление развитием, механизм управления развитием, функции управления развитием, усиление потенциала.

*Natalia N. Suzdaleva,*  
Lecturer of the Management Department

## **SYSTEM ANALYSIS IN STRATEGY MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
St. Petersburg Branch, St. Petersburg, Russia, nat-p@mail.ru

**Abstract.** The paper considers the structure of the enterprise development strategy management system. The key elements that allow the company to move to a new level of development are highlighted. Special attention is paid to the mechanism of management of the development strategy, as a “black box”, which turns the invested labor, financial, intellectual, information resources into the growing potential of the company’s financial and economic activities. The functions, goals, tasks, principles, subjects, objects, methods of the development strategy management mechanism are defined.

**Keywords:** system analysis, development strategy, development management, development management mechanism, development management functions, capacity building.

**Актуальность** исследования повышается в условиях сложных экономических процессов. Размер внутреннего рынка будет снижен, при этом возможности для обеспечения дальнейшего развития ограничиваются. В таких условиях важно выстроить качественную систему управления стратегией развития предприятия с целью расширения ее финансово-хозяйственного потенциала.

Системный анализ представляет методологию, которая исследует принципы трудно наблюдаемых и трудно понимаемых свойств и отношений в объектах, с помощью представления этих объектов в виде целенаправленных систем и анализа этих систем [5, с. 413]. Системный подход в менеджменте формирует особое мышление у руководства организации, способствует развитию новых представлений о ценности поступающей информации [2, с. 243].

Управление процессом развития предприятия — управление изменениями — это структурный подход к переводу организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние [3, с. 231]. Как и в случае с любой другой системой, управлением стратегией развития предприятия также есть четкая совокупность элементов, обеспечивающих достижение определенного результата, например, усиление имеющегося потенциала компании. Как показано на рисунке 1, значимым элементом такой системы является совокупность резервов и возможностей, позволяющих усилить финансово-хозяйственные процессы на предприятии.

На начало процесса реализации стратегии развития предприятие имеет определенный уровень производства, занимает долю на рынке.

Процесс развития означает преобразования хозяйственной системы таким образом, чтобы обеспечить количественные или качественные изменения в сторону роста. Поэтому одним из наиболее важных элементов следует признать совокупность резервов и возможностей достижения такого результата. Например, речь может идти о воздействии на производственную сферу, сбытовой процесс, что способствует обеспечению более высоких показателей производства и сбыта товаров (услуг).

Однако кроме самого предприятия, его составных частей, следует обращать внимание на прямые и косвенные факторы внешней среды. Если говорить о косвенных факторах, то это макроэкономические, демографические, социальные, правовые, политические, технологические и другие, создающие определенные возможности, которыми можно воспользоваться для обеспечения развития компании. Так, в контексте технологических факторов следует обратить внимание на рынок доступных инноваций, покупка и практическое внедрение которых позволит улучшить текущий бизнес-процессы компании.

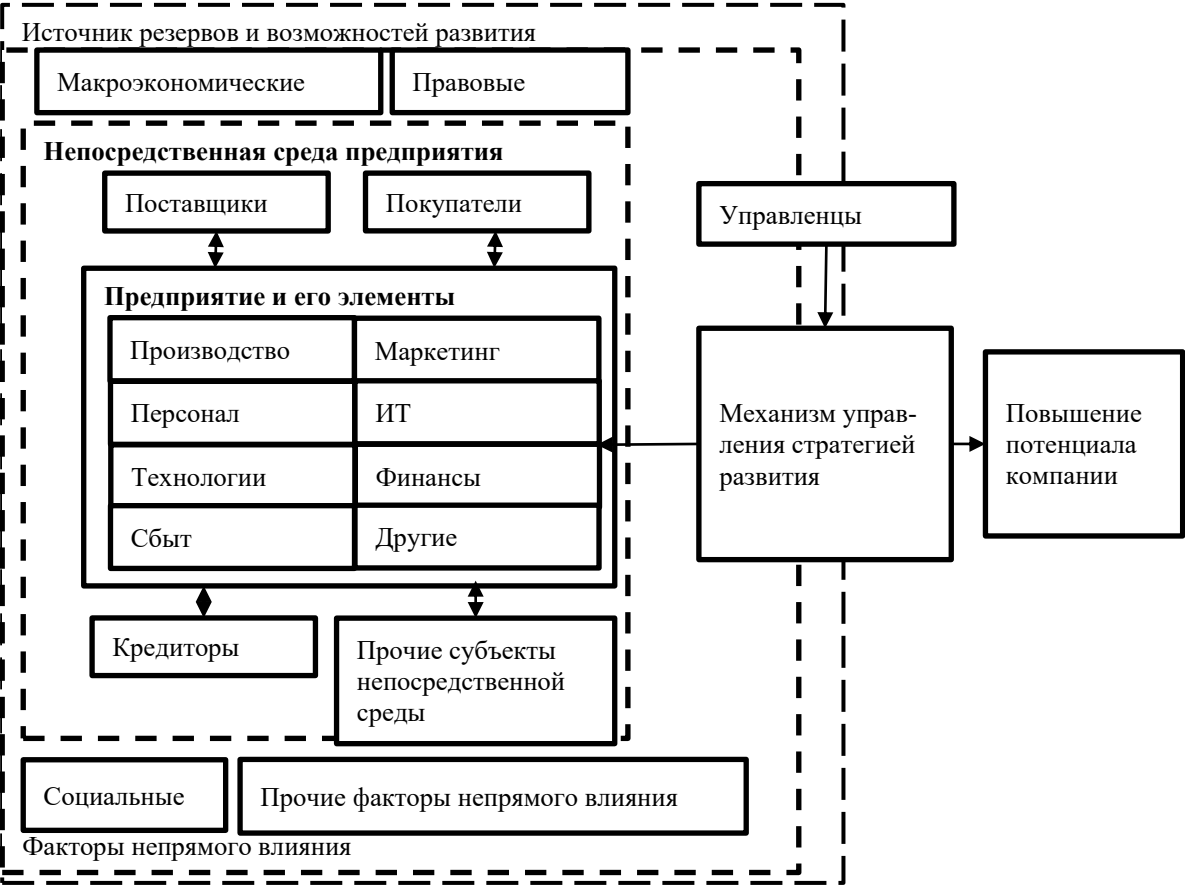


Рис. 1. Система управления стратегией развития предприятия.  
 Источник: авторская разработка

На уровне прямых факторов или факторов непосредственной среды организации объем возможных резервов более существенен. Например, речь может идти о выборе поставщиков, способных обеспечить компанию более качественными материалами и сырьем, о пересмотре текущих условий кредитования. Компания может по-другому выстраивать отношения с клиентами, находить более привлекательные источники внешних обязательств. Таким образом, внешнее окружение создает большое количество возможностей и резервов для повышения эффективности функционирования предприятия и обеспечения его дальнейшего развития.

Однако сама по себе совокупность элементов предприятия, а также его связи с внешней средой, не обеспечивают развития. Для этого должна осуществляться управленческая деятельность, способная обеспечить системные преобразования, поиск ресурсов для осуществления развития, решать другие задачи, которые в результате реализации совокупности действий приводят к трансформации финансово-хозяйственной системы компании, ее переходу на новый уровень развития.

В этом контексте ядром процесса управления стратегией развития выступает механизм управления стратегией развития, представляющий собой так называемый «черный ящик», то есть совокупность элементов, преобразующих ресурсы и превращающих их в запланированный результат в случае использования одних и тех же ресурсов и при прочих равных внешних факторах достигается один и тот же результат.

Что же касается самого механизма, то он состоит из определенных элементов, в том числе целей, задач механизма управления стратегией развития, субъектов, объекта, принципов, функций, индикаторов для оценки и отслеживания прогресса по обеспечению развития предприятия, методов, процессов и мер развития.

Целью такого механизма является переход на новый уровень финансово-хозяйственного развития предприятия и усиление имеющегося потенциала.

Следовательно, задачами следует признать:

- поиск резервов усиления финансово-хозяйственного потенциала компании;
- организация процесса использования имеющихся резервов;
- отслеживание прогресса по достижению показателей, утвержденных в стратегии развития предприятия;
- обеспечение приемлемого уровня рисков при реализации мероприятий развития;
- формирование заинтересованности сотрудников компании в достижении более высокого потенциала предприятия.

Субъектами процесса, в зависимости от конкретного предприятия, могут быть: собственник, директор, топ-менеджмент, отдел инноваций, отдел развития, директор по развитию. Во многом это зависит от размера и организационной структуры предприятия.

Объектом выступает бизнес-модель компании, то есть вся совокупность как основных, так и вспомогательных процессов, обеспечивающих создание добавленной стоимости или решение других задач компании.

К принципам можно отнести комплексность, сбалансированность, плановость, системность, эффективность. В таком случае под эффективностью подразумевается разумное соотношение между полученным результатом и расходами для его достижения, то есть развитие предприятия должно в итоге обеспечить рост чистой прибыли, стоимость компании, при этом объем потраченных ресурсов должен быть меньшим. Только в таком случае переход на новый уровень, расширение потенциала будет иметь смысл. В противном случае компания потеряет больше капитала, чем сможет получить обратно в виде положительного денежного потока.

Системность означает, что в процессе управления стратегией развития необходимо рассматривать всю совокупность взаимосвязей между различными элементами компании, а также между предприятием и внешними субъектами, что позволит достичь максимального из запланированного результата развития.

Плановость подчеркивает значимость составления плановых документов, способных направить движение предприятия по прогнозируемой траектории в рамках общей стратегии развития. Необходимо обеспечить одновременное функционирование различных структурных подразделений, принимающих участие в таком процессе.

Сбалансированность означает, что реализуя те или иные меры по развитию важно учитывать взаимосвязанные между собой аспекты как, например, полученный эффект и уровень рисков, которые генерирует мероприятие. Следует сопоставлять положительный и отрицательный денежный поток, объем необходимых инвестиций и источники их покрытия.

Принцип комплексности означает, что целесообразно рассматривать те или иные меры развития с различных сторон, учитывать как положительные, так и потенциальные негативные последствия от внедрения изменений в компании.

В качестве функций можно выделить общие и специальные. Процесс управления стратегией развития компании представляет собой управленческий процесс, т. е. ему присущи классические функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Кроме этого, в рамках процесса управления развитием предприятия можно выделить и специальные функции, в том числе защитную, инновационную, стимулирующую. Защитная состоит в том, что поиск и реализация резервов усиления финансово-хозяйственной деятельности обеспечивает более стойкое рыночное положение, более высокую устойчивость компании как к действию конкурентов, так и к различным внешним шокам.

В свою очередь, инновационная функция проявляется в попытках найти новые способы, технологии, методы, способные обеспечить более эффективное функционирование самых различных аспектов компании, например, сбыта, маркетинга, производства.

Похожей на инновационную является стимулирующая функция, так как стратегия развития предприятия направлена на усиление имеющегося финансово-хозяйственного потенциала. Отличие состоит в том, что не всегда для достижения такой цели необходимо использовать именно инновационные технические программы или другие решения.

Для отслеживания прогресса реализации стратегии используются индикаторы, которые можно разделить на абсолютные и относительные. К абсолютным относятся, например, количество реализованных инноваций, количество бизнес-процессов, которые были улучшены, количественный объем увеличения производства. К относительным можно отнести показатель рентабельности продаж, эффективность отдельных структурных подразделений, результативность тех или иных мероприятий развития.

Группы методов, используемых в процессе управления стратегией развития предприятия можно разделить на следующие:

- методы контроля;
- методы организации;
- методы сбора данных;
- методы аналитической обработки данных;
- методы усиления потенциала компании;
- методы планирования и прогнозирования;
- методы мотивации сотрудников.

Методы исследования, в том числе в контексте управления стратегией развития предприятия: дерево анализа проблем, тезаурус, диагностика, построение дерева целей [4, с. 58]. Сюда можно отнести матричные методы исследования (SWOT, PEST, БКГ) и другие. Важной группой методов являются экспертные.

Если речь идет об инновационном развитии, то значимую роль играют теория Ансоффа, эмерджентная теория, теория поддерживающих инноваций Кристенсена, матрицы Ансоффа, Томпсона и Стрикленда и др., теория подрывных инноваций Кристенсена, стратегия вытеснения [1, с. 159].

Подводя итог, можно сделать вывод, что система управления стратегией развития предприятия состоит из таких элементов как: резервы и возможности развития, источниками которых выступают факторы прямого влияния, непосредственная среда компании, структурные элементы предприятия; управленцев, реализующих процесс управления развитием; механизма управления стратегией развития, как основой системы. В итоге, достигается повышение потенциала компании. Механизм управления стратегией развития предприятия состоит из цели, задач, субъектов, объекта, принципов, функций, индикаторов для оценки и отслеживания прогресса по обеспечению развития предприятия, методов, процессов и мер развития.

### **Список литературы**

1. Алексеенко К., Соболева О.Н. Системный подход в инновационных процессах на предприятии // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 7. – С. 157–163.
2. Звягин, Л.С. Системные особенности и теория управления современными предприятиями // В сборнике: Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 241–244.
3. Панова В.Л. Модели системной динамики для анализа эффективности управления процессом развития предприятия по критерию сбалансированного роста // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации. – 2019. – С. 231–233.
4. Прокофьева Т.А., Челноков В.В. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.
5. Шарабура Е.А., Кабакова Д.С. Теория системного анализа как инструмент исследования предприятия // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. – 2020. – С. 412–415.