

Министерство образования и науки Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

---

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В XXI ВЕКЕ

Сборник научных трудов



Санкт-Петербург  
2016

ББК 65.290-2

С83

**Стратегическое управление организациями в XXI веке** : сб. науч. трудов. — СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. — 424 с.

Конференцию «Стратегическое управление организациями» ежегодно проводит кафедра «Стратегический менеджмент» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. В сборнике научных трудов 2016 года представлены материалы, в которых рассматриваются актуальные проблемы стратегического управления и инновационного развития предприятий и отраслей, а также взаимосвязь стратегического управления с другими вопросами управления предприятиями.

Работы, включенные в сборник, сгруппированы по следующим тематическим направлениям: стратегии инновационного развития и системное проектирование; управление персоналом и подготовка кадров; актуальные вопросы стратегического развития и управления предприятием.

Сборник представляет интерес для преподавателей высших учебных заведений, научных сотрудников, специалистов предприятий, аспирантов и студентов вузов.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Ответственный за выпуск канд. экон. наук доцент *А.Н.Бурмистров*

ISBN 978-5-7422-5241-2

© Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2016

## ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Донецкий национальный технический университет, кафедра  
“Управление бизнесом и персоналом”*

**Аннотация.** В статье изучены взаимосвязи между элементами внутренней подсистемы управления развитием промышленного предприятия. Выделены прямые и обратные связи между основными подсистемами, связи между объединёнными в группы подсистемами. Предложено различать два направления формирования целей развития предприятия: в зависимости от потребностей предприятия в сложившихся условиях хозяйствования и в зависимости от реальных возможностей предприятия к осуществлению необходимых преобразований. Обоснованы логические связи между элементами подсистем, объединённых в группы.

**Ключевые слова:** развитие, предприятие, подсистемы, элементы подсистем.

## SUBSYSTEMS OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

**Abstract.** There has been studied the relationship between the internal subsystem elements of development of industrial enterprises; forward and backward connections between the major subsystems, the connections between the combined groups subsystems has been isolated. Proposed to distinguish two directions of formation of the development goals of the enterprise, depending on the needs of the company in the current economic conditions and depending on the actual capabilities of the enterprise to carry out the necessary reforms. Logical relations between elements of subsystems, united in a groups has been substantiated.

**Keywords:** development, enterprise, subsystems, subsystem elements.

Развитие субъекта хозяйствования является залогом его устойчивости и конкурентоспособности, способствует повышению

эффективности деятельности и удержанию деловых позиций в кризисных условиях. Для организации и осуществления управленческих действий в процессе развития предприятия важно комплексно оценивать влияние факторов, всесторонне изучать и поддерживать связи между процессами, видами деятельности, различными хозяйственными решениями, системно подходить к разработке управленческих решений. В этой связи актуальным является внедрение на промышленном предприятии такой системы стратегического управления развитием, которая позволяла бы достигать поставленные цели развития и противодействовать дестабилизирующим проявлениям как из окружающей деловой среды, так и внутри реализуемых бизнес-процессов.

Учёными-экономистами – Г.В. Бережновым, О.В. Раевневой, С.В. Свиридовой, И.В. Филипишиным, Н.В. Цопой – внесён значительный вклад в изучение проблемы систематизации процесса развития предприятия. Обоснован методический инструментарий формирования механизмов управления развитием предприятия [1-3], предложены процедуры разработки системы управления инновационным развитием [4-6]. Широкое распространение получили информационные системы управления развитием предприятий [7, 8], в т.ч. системы управления ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning System), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), стратегические системы управления предприятием [9]. Тем не менее, острой в условиях внешней нестабильности остаётся проблема обоснованности принимаемых в процессе развития субъекта хозяйствования управленческих решений.

**Целью** данной статьи является обоснование взаимосвязей между элементами внутренней подсистемы управления развитием промышленного предприятия. Для достижения поставленной цели использовались методы логического обобщения, детализации, системный подход.

В процессе проведенного исследования выделено четыре основные внутренние подсистемы управления развитием промышленного предприятия [10]. Данные подсистемы объединяют:

во-первых, производственные процессы, осуществляемые на предприятии, связанные с выполнением плановых заданий по объёму выпускаемой продукции, её качественному составу, по ритмичности производства, своевременности отгрузки продукции, образуя подсистему производства продукции;

во-вторых, процессы реализации продукции, включающие объёмы, сроки, направления сбыта продукции, маркетинговое сопровождение продажи продукции, формируя подсистему реализации продукции;

в-третьих, финансовый аспект функционирования предприятия, который заключается в комплексном управлении различными процессами и индикаторами финансовой стороны хозяйствования (рентабельностью, деловой активностью, денежными потоками и др.), генерируя подсистему финансового состояния предприятия;

в-четвёртых, ресурсный аспект функционирования предприятия как комплексное управление различными видами ресурсов предприятия (материально-техническими, информационными, инновационными и др.), определяя подсистему ресурсного состояния предприятия [11].

Для этих подсистем центром или связующей подсистемой выступает подсистема системного подхода, которая охватывает все процессы и аспекты хозяйствования, образуя единый механизм, координирующий управленческие решения. Взаимосвязь между внутренними подсистемами управления развитием предприятия приведена на рис. 1.

Стрелки на рис. 1 обозначают наличие прямых и обратных связей между подсистемами. Если системный подход выступает «фундаментом» системы управления развитием предприятия, то остальные подсистемы – «опорами».

Прямые связи между подсистемами управления развитием (от 1 к 4 подсистеме) сводятся к следующему: объёмы производства продукции формируют объёмы её реализации; результаты сбытовой политики предприятия во многом определяют прибыльность



Рис. 1. Взаимосвязь подсистем управления развитием

функционирования предприятия, состояние её платежеспособности, устойчивости, т.е. в целом финансовое состояние, которое позволяет решать вопросы финансирования ресурсного сопровождения производственного процесса; управление ресурсами запускает процесс производства [11].

Обратные связи между подсистемами управления развитием (от 4 к 1 подсистеме) таковы: потребности в ресурсах, необходимых для обеспечения стабильного осуществления хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, с одной стороны, определяют финансовое состояние, в частности имущественное состояние, а с другой – задают ориентиры для управления деловой активностью и другими финансовыми составляющими; существующее финансовое состояние предприятия ограничивает возможности политики реализации продукции, например, в сфере рекламы; именно рыночная среда задаёт объёмы реализации продукции, а значит и объёмы её производства; производственные процессы в свою очередь определяют потребности в ресурсной составляющей всей деятельности.

Следует подчеркнуть, что изучаемая система управления развитием состоит как из подсистем, так и из элементов, образующих

подсистемы. Каждая подсистема объединяет по четыре элемента. Для наглядности на рис. 2 представлено графическое изображение внутренней подсистемы управления развитием предприятия, при этом номера подсистем сохранены. Элементы подсистем (стороны квадратов на рис. 2), соединённые дугами, имеют одинаковое название, которое совпадает с названием подсистемы; поэтому номер внутри дуг и номер подсистем один и тот же.

Из рис. 2 видно, что стороны подсистемы системного подхода (5), которые являются элементами этой подсистемы, также выступают элементами других подсистем. Если представить систему управления развитием предприятия в объёмном виде, то получится геометрическая фигура куб, верхняя грань которого объединит крайние элементы подсистем 1-4. При этом нижней гранью куба будет подсистема системного подхода, а верхняя грань – подсистема развития предприятия.

Из рис. 2 также следует, что по вертикали и по горизонтали подсистемы образуют две группы подсистем: 1-5-3 и 4-5-2. В этих группах подсистемы связаны между собой не только системных подходом к процессу управления, но и такими логическими связями, как:

1) именно результаты процесса производства во многом определяют финансовое состояние предприятия, ограничивающее

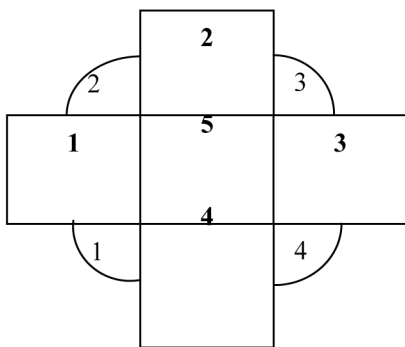


Рис. 2. Графическое представление подсистемы

производственные возможности предприятия относительно финансирования процессов модернизации, реконструкции;

2) успешность процесса реализации продукции определяет ресурсное состояние предприятия (возможность обновления технических ресурсов, использования инновационных ресурсов); недостаток ресурсов (материальных, трудовых) ограничивает как производственный, так и реализационный процесс на промышленном предприятии.

Последовательность элементов трёх взаимосвязанных подсистем из группы 1-5-3 приведена на рис.3 вверху, а группы 4-5-2 – внизу.

На рис.3 цифрами обозначены номера подсистем в соответствии с рис. 2. Приведено по два элемента каждой подсистемы. Если соединить рис.2 и рис.3, то все элементы пяти рассматриваемых подсистем управления развитием промышленного предприятия будут обозначены.

Приведенные элементы групп подсистем управления развитием можно разделить на: начальный, результативный и два связующих. Так, начальными элементами в двух подсистемах являются рыночные (внешние) факторы – предложение продукции и рыночный спрос, которые побуждают предприятие к развитию в условиях изменчивости внешней среды. Именно эти факторы



Рис. 3. Элементы групп подсистем 1-5-3 и 4-5-2



«провоцируют» начало процессов развития, определяют необходимость развития на уровне предприятия того или иного аспекта хозяйствования с целью поддержания эффективности деятельности, сохранения конкурентных позиций.

Связующие элементы – это по расположению на рис.3 второй и третий элементы. Они связывают в логическую цепь начальный и результативный элементы. Учёт связующих элементов обязателен в процессе формирования управленческих решений относительно развития предприятия.

Логическая связь элементов группы подсистем 1-5-3 сводится к следующему: осуществляется оценка объёмов предложения продукции конкурентами и прогнозируются собственные поставки продукции; анализируется конкурентоспособность собственной товарной продукции; сопоставляется главная цель деятельности предприятия и назначение основных процессов с рыночными требованиями к стандартам качества продукции. С учётом полученных результатов выявляются потребности предприятия для развития в сложившихся условиях хозяйствования

Логическая связь элементов группы подсистем 4-5-2 такова: анализируются заказы и запросы клиентов; оценивается загруженность производственных мощностей, их моральный и физический износ; изучаются каналы поставок продукции, возможности для их расширения. На основе сформулированных результатов обосновываются возможности предприятия к развитию.

Таким образом, по результирующим элементам в выделенных группах подсистем генерируются выводы относительно развития предприятия с учётом состояния других элементов взаимосвязанных подсистем. В процессе развития важно определить направление или вектор развития, который задаёт конечный итог развития. Исходя из выявленных взаимосвязей между подсистемами и их элементами, в работе предложено различать два направления формирования целей развития предприятия: в зависимости от потребностей предприятия и в зависимости от его возможностей.

Установленные логические связи между подсистемами управления развитием промышленного предприятия и элементами

подсистем, а также предложенный подход к формированию целей развития позволят обосновать выбор вектора развития предприятия на стратегическую перспективу.

### Литература:

1. *Раєвнева, О.В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

2. *Філіппішин, І.В.* Развитие промышленного предприятия: целеполагание и управление изменениями: монография / И.В. Филиппишин. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2012. – 315 с.

3. *Цопа, Н.В.* Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы / Н.В. Цопа. – Донецк; Симферополь: АРИАЛ, 2010. – 319 с.

4. *Свиридова, С.В.* Система управления формированием и реализацией стратегии инновационного развития предприятий / С.В. Свиридова // Организатор производства. – 2012. – Т. 52. – №1. – С. 95-99.

5. *Борисова, И.С.* Основы инновационного развития предприятий / И.С. Борисова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2011. – Вып. 24. – С. 225-229.

6. *Гриньова, В.М.* Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств / В.А. Гриньова, А.В. Гриньов // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2006. – С.203-224.

7. *Миланич, И.В.* Система управления как конкурентное преимущество: монография / И.В. Миланич, Е.Б. Гафорова, Н.И. Меркушова. – Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2011. – 216 с.

8. *Бережнов, Г.В.* Инструменты управления развитием предприятия / Г.В. Бережнов // Российское предпринимательство. – 2003. – №10 (46). – С. 14-17.

9. *Лапыгин, Ю.Н.* Системное управление организацией / Ю.Н. Лапыгин. – М.: МГУЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002. – 180 с.

10. *Харченко, В.А.* Архитектура системы стратегического управления развитием промышленного предприятия / В.А. Харченко // Наука Красноярья. – 2015. – №2 (19). – С. 117-137.

11. *Харченко, В.А.* Взаимосвязи в системе управления развитием предприятия / В.А. Харченко // Междунар. Юбилейна науч.-практ. конф. «Европейски практики и национални рефлексии в планирането». – Свищов, 24-25 април 2015 г. – Свищов: Академично издателство «Ценов», 2015. – С.199-202.

<i>Гончаров С.Е.</i> Региональные проблемы малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса . . . . .	340
<i>Костюк И.С.</i> Совершенствование метода стратегического управления шахтой путем выбора стратегической позиции . . . . .	354
<i>Малюк В.И.</i> Практические рекомендации к определению конкурентного статуса фирмы . . . . .	366
<i>Рытикова Е.А.</i> Финансирование «зеленой» экономики в современных условиях . . . . .	378
<i>Сидорова Л. Е., Сидоров С.В., Шарафутдинов Р.Я.</i> О международной конкуренции, конкурентной стратегии и изменениях стоимости труда как индикатора реальной конкурентоспособности . . . . .	392
<i>Харченко В.А.</i> Подсистемы управления развитием предприятия . . .	403
<i>Чуркин В.И.</i> Сравнение и выбор информационных систем . . . . .	411

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В XXI ВЕКЕ

Сборник научных трудов

Компьютерная верстка *С. В. Горячевой*

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор продукции  
ОК 005-93, т. 2; 95 3004 — научная и производственная литература

---

Подписано в печать 18.03.2016. Формат 60×84/16. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 26,5. Тираж 120. Заказ 14131b.

---

Отпечатано с готового оригинал-макета,  
предоставленного авторами,  
в Типографии Политехнического университета.  
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.  
Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14.