

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

© 2012 К.С. Николаева*

Ключевые слова: корпоративное управление, корпорация, эффективность стратегического управления.

Рассмотрены признаки эффективности процесса стратегического управления корпорацией, предложен регламент стратегического управления, определяющий ответственность каждого из участников стратегического процесса и увязывающий деятельность всех органов управления компании в единую цепочку.

Качество корпоративного управления непосредственным образом сказывается на фундаментальных факторах долгосрочного устойчивого роста экономики. Во-первых, адекватное корпоративное управление, предполагающее прозрачность компании для заинтересованных участников, снижает стоимость источников ее финансирования, облегчает взаимодействие с рынком капитала. Кроме того, эффективное корпоративное управление непосредственным образом влияет на рыночную стоимость компании. Таким образом, на наш взгляд, при формировании или совершенствовании организационных механизмов стратегического управления корпорацией необходимо исходить из того, что вся система стратегического управления должна способствовать достижению ее основной цели деятельности - долгосрочного роста акционерной стоимости компании темпами выше, чем в среднем по отрасли, при соблюдении разумного баланса интересов основными заинтересованными участниками бизнеса. При этом ключевыми организационными элементами данной системы, определяющими ее эффективность посредством влияния на фундаментальные факторы, являются система корпоративного управления и стратегический процесс¹.

Далее рассмотрим более подробно критерии эффективности двух основных организационных элементов системы стратегического управления: системы корпоративного управления и стратегического процесса.

Для системы корпоративного управления должны быть изучены следующие признаки ее эффективности:

- ◆ соблюдение общих принципов корпоративного управления;
- ◆ результативность деятельности совета директоров;
- ◆ финансовая прозрачность и раскрытие информации;
- ◆ соблюдение прав акционеров.

Однако наличие эффективной системы корпоративного управления еще не является гарантией того, что принимаемые стратегические решения будут вести к эффективному развитию компании. Необходимо, чтобы высшие органы управления корпорацией эффективно взаимодействовали друг с другом в процессе стратегического управления ею.

На основании анализа концепций стратегического управления корпорациями и практики организации процесса стратегического управления ими в России можно выделить следующие признаки эффективности процесса стратегического управления корпорацией:

- ◆ адекватное распределение полномочий и ответственности между участниками процесса;
- ◆ наличие у участников стратегического процесса своевременной и полной информации о внешней среде деятельности компании;
- ◆ наличие системы измерения стратегических результатов;
- ◆ эффективную мотивацию участников стратегического процесса и персонала компании на достижение стратегических целей;
- ◆ наличие и поощрение в компании предпринимательского духа;
- ◆ наличие эффективной системы контроля за реализацией стратегии и механизмов реакции на непредвиденные обстоятельства.

* Николаева Ксения Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik@sseu.ru.

Адекватное распределение полномочий и ответственности между участниками процесса. Эффективная организация стратегического процесса предполагает его системность, адекватное *разделение обязанностей* между участниками процесса, наличие понятных всем участникам *критериев принятия стратегических решений, эффективные коммуникации* между участниками стратегического процесса. Для соблюдения данного условия целесообразно разработать в компании *регламент стратегического управления*, который будет определять ответственность каждого из участников стратегического процесса и увязывать деятельность всех органов управления компании в единую цепочку.

Наличие у участников стратегического процесса своевременной и полной информации о внешней среде деятельности компании. Никакой процесс стратегического управления не может быть эффективным без наличия у его участников полной, своевременной и адекватной информации о внешней среде корпорации. Главным поставщиком информации для процесса стратегического управления является *маркетинговая информационная система*. Многие компании в настоящее время создают *отделы стратегического маркетинга*, которые занимаются сбором, обработкой и анализом информации, необходимой для принятия стратегических решений. В их обязанности входят проведение маркетинговых исследований и изучение конкурентной среды, долгосрочных тенденций потребительского спроса и пр.

Наличие системы измерения стратегических результатов. Для эффективного стратегического управления требуется не только своевременная и достоверная информация о деятельности компании, но и ясность стратегических целей и задач как для органов управления компанией, так и для рядовых исполнителей стратегии. Данное условие предполагает наличие *четкой сбалансированной системы показателей исполнения*. Данное условие особенно необходимо для эффективного анализа внутреннего состояния корпорации, а также для реализации, контроля и оценки исполнения стратегии.

Эффективная мотивация участников стратегического процесса и персонала

компании на достижение стратегических целей. Порой даже удачная сформулированная стратегия не реализуется на практике, причем не из-за неожиданных изменений внешней среды, а в силу того, что ключевой персонал, ответственный за реализацию стратегии, недостаточно мотивирован на проведение изменений. Реализация данного условия требует порой сложного комплекса мер по изучению мотивации персонала компании и способов управления ею.

Наличие и поощрение в компании предпринимательского духа. Чрезвычайно важным условием эффективности стратегического процесса является наличие в компании предпринимательского духа. Это практически не формализуемый фактор внутренней корпоративной культуры, который трудно привить в короткие сроки извне. Однако развитие предпринимательского духа в ходе систематической работы вполне реально. Важно, чтобы работа по развитию предпринимательского духа в компании являлась безусловным приоритетом для ее руководства. Он влияет на богатство и разнообразие стратегических альтернатив, на эффективность реализации стратегии. В настоящее время во многих западных странах реализуется такой организационный механизм, как венчурные компании, которые способствуют эффективному использованию предпринимательского духа для реализации проектов с высокой степенью риска.

Наличие эффективной системы контроля над реализацией стратегии и механизмов реакции на непредвиденные обстоятельства. В компании важно предусмотреть механизмы мониторинга, регулярного пересмотра, корректировки стратегии. Подобные механизмы должны учитывать необходимость привлечения совета директоров к утверждению изменений в стратегии.

Таким образом, основные этапы стратегического процесса в корпорациях представляются следующими:

- ◆ определение сферы деятельности и стратегических установок;
- ◆ стратегический анализ;
- ◆ постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- ◆ формулирование стратегии для достижения намеченных целей, стратегический выбор;

- ◆ реализация стратегического плана;
- ◆ оценка результатов реализации стратегии.

Основными участниками стратегического управления в корпорации являются акционеры, совет директоров, менеджмент компании. Определенное влияние на процесс стратегического управления оказывают иные заинтересованные участники: персонал компании, потребители, кредиторы и потенциальные инвесторы, поставщики, государство, социальные и общественные группы.

На стратегическое управление в корпорации существенное влияние оказывают правовые механизмы, нормы и обычаи делового оборота.

Основным критерием эффективности системы стратегического управления является долгосрочный рост акционерной стоимости компании темпами выше, чем в среднем по отрасли, при соблюдении разумного баланса интересов с основными заинтересованными участниками бизнеса. Ключевыми организационными факторами эффективности стратегического управления являются эффективная система корпоративного управления и эффективная организация стратегического процесса.

1. Вагин С.Г. Глобальные тенденции инновационно-технологического развития // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2009. □ 9. С. 15-20.

Поступила в редакцию 05.09.2012 г.