

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

© 2013 О.В. Абрамов*

Ключевые слова: стратегический процесс, корпорация, анализ внешней и внутренней среды.

Рассматриваются основные этапы стратегического процесса в корпорации и возможный вклад каждого из участников в стратегический процесс.

В целях формулирования принципов эффективной организации стратегического процесса в корпорации рассмотрим механизмы повышения эффективности стратегического процесса в корпорации, более подробно остановимся на содержании этапов стратегического процесса.

1. Определение сферы деятельности и стратегических установок. На данном этапе ставятся главная цель и задачи корпорации, ожидания заинтересованных участников бизнеса, а также отражаются силовые (властные) отношения внутри организации. Цели и ожидания, сформулированные акционерами или их представителями, определяют рамки, в которых действует менеджмент в ходе разработки стратегии, одновременно выявляя критерии, по которым будут оцениваться стратегические альтернативы.

Необходимо подчеркнуть, что многие модели стратегического управления игнорируют факт наличия в организации конфликта интересов, конфликта между ожиданиями различных групп влияния¹. В настоящей работе учитывается, что в ходе разработки ожиданий и видения компании точка зрения групп поддержки будет оказывать влияние на то, что будет считаться приемлемым в отношении стратегий, выдвигаемых исполнительным руководством. Для этого необходима *эффективная работа совета директоров* компании, который как раз и призван учитывать и формулировать позицию всех основных групп влияния.

2. Стратегический анализ. Цель стратегического анализа - выявление и оценка ключевых факторов внешней и внутренней сре-

ды, их изменений, а также их влияния на нынешнее и будущее положение организации. Результатом стратегического анализа должно стать понимание, что составляет ключевые компетенции компании, какие возможности предоставляет внешняя среда и, соответственно, каковы "стратегические окна возможностей" компании. Анализ возможных угроз и слабостей компании позволяет определить основные системные риски, которым она подвергается, и разработать стратегии управления этими рисками.

Оценка факторов внешней среды является важнейшей, так как именно она должна выявить рыночные возможности компании. Как показывает практика, эффективный анализ внешней среды невозможен без наличия в организации системы стратегического маркетинга и эффективной маркетинговой информационной системы. Что касается классификации факторов внешней среды, существует множество таких классификаций². В любом случае любая организация может составить свой перечень факторов. В наиболее общем виде он может выглядеть следующим образом:

1) социальные изменения: изменения в потребительских предпочтениях влияют на потребительский спрос и дизайн товаров; демографические тенденции - на потребительский спрос, распределение и дизайн товаров;

2) государственные и политические изменения: законодательное регулирование (вероятность влияния на цены, факторы конкуренции и т.д.), новые приоритеты государства (могут влиять на спрос, качественные характеристики товаров, на инвестиции);

* Абрамов Олег Викторович, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: babs-sseu@yandex.ru.

3) экономические изменения: процентные ставки оказывают влияние на расширение производства, объем привлечения капитала; валютные курсы - на внутренний и внешний спрос, прибыль; изменения в доходах населения - на платежеспособный спрос;

4) изменения в технологии и конкурентном окружении: внедрение новых технологий оказывает влияние на качество товаров и услуг, ценовые позиции; появление новых конкурентов - на цены, рыночную долю, маржинальную прибыль; появление новых продуктов - на спрос, расходы на рекламу и продвижение товаров;

5) изменения сферы поставок: трансформация значения и структуры материальных затрат влияет на потребительский спрос, цену, маржинальную прибыль; изменения в поставках - на процессы производства, требования к капиталовложениям; изменение числа поставщиков - на транзакционные издержки, уровень доступности товаров;

6) изменения на рынке: формирование новых способов использования товаров и услуг влияет на потребительский спрос, на производственные мощности; формирование новых рынков - на каналы распределения, потребительских спрос, производственные мощности; устаревание продукции - на цены, производственные мощности.

Эффективным инструментом при анализе внешней среды может являться конкурентный анализ по модели Портера, однако необходимо учесть ограничения модели Портера, разработанной для организаций, действующих на спрос на рынке олигополии, и, соответственно, не все ее послышки одинаково справедливы для всех организаций.

Анализ факторов внутренней среды предусматривает тщательный самоанализ. Цель такой оценки - выявление слабых и сильных сторон компании. Определение слабых сторон помогает составить план организационных изменений и оценить внутренние риски данного бизнеса. Установление сильных сторон позволяет сформировать ключевые компетенции, которые являются базой для строительства стратегии компании.

Помимо слабых и сильных сторон компании, внутренний анализ призван также выявить возможности влияния на процессы стратегического управления акционеров (владельцев) и сотрудников.

В данной статье предлагается подключение к проведению внутреннего анализа, кроме топ-менеджеров, еще и управленцев среднего и, возможно, низшего звена.

Сопоставление возможностей внешнего окружения и сильных сторон внутренней среды компании как раз и дает понимание существующего "окна возможностей", а анализ слабых сторон и возможных угроз - понимание основных рисков организации³. При этом необходимо помнить, что стратегический анализ всего лишь формирует основу для размышлений, а отнюдь не определяет стратегические решения.

Стратегический анализ производится менеджментом компании в процессе разработки стратегии. Необходимо понимать, что выводы, сделанные в ходе стратегического анализа, могут серьезно повлиять на весь бизнес интегрированной структуры. Именно поэтому целесообразным становится подтверждение ключевых гипотез, которые сделаны менеджментом на основе анализа внутренней и внешней среды, независимой оценкой или, в случае невозможности ее осуществления, внимательным рассмотрением на совете директоров. Для этого необходимым условием является наличие в совете директоров профессионалов в отраслях (отрасли), в которых действует организация. Существование классификации факторов внешней среды, действующих на корпорацию, также повысит качество проводимого советом директоров анализа стратегий, представленных менеджментом.

Чрезвычайно полезным может быть вовлечение сотрудников организации в процессы стратегического анализа.

Организационными механизмами, которые способствуют такому вовлечению, могут быть как поощрение стратегических инициатив, так и регулярные дискуссии о стратегическом положении и перспективах компании в отношении персонала.

Анкетирование - опрос менеджеров среднего и зачастую низшего звена, отвечающих за основные функции деятельности компании, - позволяет повысить качество внутреннего анализа.

Для эффективного проведения анализа внешней среды необходима регулярная деятельность подразделения стратегического маркетинга в компании. Именно информационная система поддержки маркетинговых исследо-

ваний становится основным поставщиком информации об изменениях внешней среды. Выделяются следующие элементы такой системы: ежемесячная, ежеквартальная и ежегодная маркетинговая отчетность, внедренный регламент анализа изменений базы клиентов, географии, потребительской корзины и т.д.

Результаты стратегического анализа зачастую могут привести к переосмыслению миссии организации или к корректировке установленных целей и критериев оценки их достижения. Такая корректировка является результатом обсуждения выводов стратегического анализа управленцами и представителями владельцев (акционеров).

3. Постановка стратегических целей и задач для их достижения. Одним из результатов стратегического анализа является установление общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании поставленных целей выделяются задачи. В общем виде задачи можно подразделить на финансовые и нефинансовые. Финансовые задачи, как правило, имеют соответствующие им финансовые показатели. Финансовые показатели многочисленны, имеют числовое выражение, удобны для сравнения различных вариантов стратегий, с их помощью легко осуществляется контроль.

К финансовым показателям стратегического характера относятся:

- ◆ остаточная прибыль;
- ◆ прибыль на капиталовложения (ROI);
- ◆ показатель роста прибыли;
- ◆ рост доли рынка;
- ◆ рост продаж;
- ◆ увеличение оборачиваемости.

Задачи нефинансового плана зачастую не могут быть измерены количественным образом. К таким задачам относятся:

- ◆ разработка товара;
- ◆ увеличение доли рынка;
- ◆ выход на новые рынки.

Имеется насущная потребность в формировании таких эффективных *механизмов контроля*, которые позволяли бы осуществлять контроль над выполнением нефинансовых задач. В современном мире получила распространение так называемая теория системы сбалансированных показателей. Она была разработана Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в начале 1990-х гг. в США. Данная

теория предлагает организации в ходе формирования целей осуществить классификацию ключевых показателей исполнения стратегии вплоть до операционного уровня, что позволяет осуществлять эффективный контроль за исполнением стратегии. Основной идеей, выдвигаемой в системе сбалансированных показателей, является точное измерение целей, которое служит необходимым инструментом мотивации. Построение такой системы должно начинаться с разработки стратегии.

На этапе формирования конкретных целей и задач осуществляется тесное взаимодействие всех участников стратегического процесса при главенствующей роли исполнительного менеджмента. Результатом данного этапа должна стать система сбалансированных показателей стратегического уровня.

4. Формирование стратегии для достижения намеченных целей, стратегический выбор. На данной стадии происходит формирование различных вариантов действий для достижения поставленных целей, оценка таких вариантов и принятие решения в пользу того или иного варианта.

В начале данного этапа менеджмент компании разрабатывает серию стратегических альтернатив, исходя из сформулированных целей компании, ее сильных и слабых сторон с учетом имеющихся возможностей и угроз. Порой компании ограничиваются одним-единственным вариантом действий, не рассматривая никаких иных. Однако у компаний по отношению к каждому бизнесу всегда есть несколько основных альтернатив:

- ◆ удержание доли рынка;
- ◆ активное развитие бизнеса;
- ◆ уход из бизнеса.

Затем осуществляется оценка каждого из вариантов посредством ответа на вопрос “Насколько предложенный вариант отвечает сформулированным целям?” В данном случае важно наличие в корпорации системы критериев для оценивания стратегических альтернатив. На этой стадии крайне важную функцию исполняет совет директоров. Она заключается в утверждении корпоративных критериев выбора тех или иных стратегических альтернатив, поскольку именно совет директоров, непосредственно представляя интересы акционеров, отслеживает приемлемые для них уровни рисков, которые и ложатся в основу критериев при принятии стратегических решений.

Собственно процедура выбора должна осуществляться в ходе “стратегических слушаний”. Так, комитет по стратегии совета директоров совместно с менеджментом оценивает каждую стратегическую альтернативу, а затем выносит результаты на заседания совета директоров, где и осуществляется принятие решения об утверждении или отклонении той или иной стратегии. Любой из вариантов должен содержать базовые оценочные показатели, а также заключения по уровням рисков той или иной стратегии. После этого избранная стратегия должна конкретизироваться - переводиться в форму, которая удобна для распространения и внедрения как внутри компании, так и во внешней среде в той мере, в какой это необходимо компании. На основе выбранной общей корпоративной стратегии формулируются функциональные стратегии как отображение общей стратегии в контексте деятельности функциональных направлений - НИОКР, финансы, производство, персонал, маркетинг и пр. В ходе окончательного формирования выбранной стратегии осуществляется формулирование мотивационных механизмов.

5. Реализация стратегии. Реализация стратегии - это комплекс действий, которые способствуют повышению деловой активности в финансовой и организационной сферах, разработке политики компании, созданию корпоративной культуры и мотивированию персонала, управлению всем, что направлено на достижение намеченных целей.

На этапе реализации стратегии компании часто сталкиваются со множеством непредвиденных проблем, так как осуществляется переход от проектирования к практике управления. Причины противоречий кроются, во-первых, в том, что принятая стратегия не может учитывать абсолютно все факторы, влияющие на ее реализацию, ведь реальность всегда богаче представления отдельных компаний о ней, а кроме того, за время реализации стратегии могут произойти столь существенные изменения, что разработанная ранее стратегия уже не будет вписываться в эти условия.

Типичные проблемы, с которыми компания сталкивается в ходе реализации стратегии, следующие:

♦ отсутствие определенных навыков, нежелание менеджмента менять стиль работы и приобретать новые компетенции;

♦ несоответствие между структурой и стратегией;

♦ несоответствие системы оценки информации новым требованиям руководства, отсутствие адекватной оценки изменений;

♦ реализация стратегии включает в себя изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенность и риск, это может вызвать осторожность руководителей по отношению к изменениям и нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;

♦ управленческие методы (развитие управленческой структуры, программы компенсаций и т. д.), действующие в пределах структуры организации, также могут не удовлетворять стратегическим целям.

6. Оценка результатов реализации стратегии. Успешная реализация стратегии предполагает наличие механизмов контроля и периодической оценки эффективности реализации стратегии. В случае существенных изменений внешнего окружения или внутренних условий деятельности целесообразна корректировка стратегии. В проведении периодической оценки реализации стратегии особенно велика роль совета директоров, который также утверждает существенные изменения в стратегии.

Необходимо отметить, что, по мнению ряда авторов, перечисленные выше этапы стратегического процесса не являются чем-то изолированным, они тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. На каждом из этапов стратегического процесса может происходить корректировка иных элементов. Например, в процессе реализации стратегии могут быть скорректированы отдельные стратегические цели либо сами стратегии могут быть переформулированы и пр.

Однако очевидно, что при различных условиях, масштабах деятельности конфигурация группы стратегического управления и распределение ответственности между участниками будут различными.

¹ Вагин С.Г. Основные тенденции и принципы стратегического управления устойчивым развитием производства // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2008. □ 6. С. 27-33.

² Вагин С.Г. Экономические закономерности инновационно-технологического развития экономики // Экон. науки. 2009. □ 9 (58). С. 51-56.

³ Окрепилов В.В. “Сколково”: широкие возможности, большие перспективы // Инновации. 2011. □ 6 (152). С. 3-8.