

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

© 2013 А.А. Николаев*

Ключевые слова: стратегический менеджмент, корпорация, корпоративное управление.

Разрабатываются основные критерии эффективности стратегического управления, предлагаются направления совершенствования ключевых организационных механизмов стратегического управления корпорацией, а также даются рекомендации по совершенствованию отдельных механизмов реализации ее стратегии.

Рассмотрим процесс стратегического управления и роль заинтересованных участников бизнеса.

Процесс стратегического управления в корпорации - это процесс выработки и реализации решений, определяющих позиции компании во внешней среде по отношению ко всем заинтересованным участникам, процесс определения конкретных долгосрочных целей развития компании и путей их достижения.

Основными участниками стратегического процесса 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. Частично данные взаимоотношения регулируются законодательством, деловыми обычаями и традициями.

Следовательно, успешность процесса стратегического управления в корпорации во многом зависит от эффективности взаимодействия участников процесса, т.е. от эффективности системы корпоративного управления.

Обзор основных концепций стратегического менеджмента показал, что существуют различные подходы к описанию процесса стратегического управления корпорацией¹. Тем не менее, большинство исследователей сходятся в определении основных этапов стратегического процесса. Данные этапы включают:

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

- ◆ реализацию стратегического плана;
- ◆ оценку результатов реализации стратегии.

Для целей настоящей работы важно определить роль основных участников в организации эффективного процесса стратегического управления².

1. *Акционеры.* Необходимо отметить, что целый ряд решений стратегического характера в российском законодательстве отнесен к компетенции собрания акционеров. Такие полномочия, как, например, утверждение устава общества, внесение изменений и дополнений в устав, реорганизация и ликвидация общества, изменение уставного капитала общества, слияния, поглощения, определение количественного состава совета директоров, назначение его членов и приостановка его полномочий, утверждение в должности генерального (управляющего) директора, утверждение аудитора общества, утверждение годовых отчетов и бухгалтерской отчетности, даты выплаты годовых дивидендов на акции, принятие решения о совершении крупных сделок, связанных с приобретением и обсуждением обществом крупных активов, относятся исключительно к компетенции собрания акционеров.

Однако необходимо отметить, что более активное участие в определении миссии компании, конкретных направлений деятельности, целевых показателей и прочего требует значительного времени и квалификации, поэтому более активное участие акционеров в принятии стратегических решений вряд ли целесообразно.

2. *Совет директоров.* Роль совета директоров в стратегическом управлении неоднозначно оценивается различными авторами. Так, например, А.А. Томпсон и

* Николаев Артем Александрович, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: babs-sseu@yandex.ru.

А.Дж. Стрикленд считают, что роль совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии. Кроме того, совет директоров должен следить за эффективностью самого стратегического процесса.

Как показывает практика деятельности многих российских и зарубежных компаний, в тех из них, где не осуществляется контроль за деятельностью исполнительных директоров по разработке и реализации стратегии, сталкиваются со значительными трудностями, когда устаревшая стратегия отрицательно влияет на работу компании, а система управления не в состоянии обеспечить создание новой стратегии.

Особенность стратегических решений состоит в том, что процесс их разработки важен не менее, чем результат. Окончательные решения скрывают за собой огромный набор предположений, которые сделаны в процессе разработки стратегий. Отсюда вытекает сложность контроля реализации стратегических решений, если контролирующий орган (в данном случае совет директоров) не был вовлечен в разработку стратегии. Участвуя в разработке стратегии, утверждая ту или иную стратегию, совет директоров тем самым принимает ответственность за нее наряду с менеджментом и получает возможность более эффективно контролировать ее исполнение.

В последнее время начала складываться точка зрения, что совет директоров должен принимать более активное участие в стратегическом процессе. Совет должен уметь идентифицировать текущие проблемы и потребности бизнеса, включая поддержку миссии, целей и требований рынка. Совет директоров должен понимать факторы успеха в отрасли и создавать ключевые компетенции своего бизнеса, решать, каким образом могут достигаться цели, контролировать процесс достижения целей, обеспечивать легальность всех операций и отчетность перед акционерами.

Если рассматривать роль совета директоров на каждом этапе цикла стратегического управления, то можно отметить следующее. Исключительно велика роль совета директоров на этапе определения сферы деятельности и стратегических установок. Ведь именно на этом этапе очерчиваются рамки деятельности менеджмента в ходе разработки стратегии, устанавливаются общие критерии стратегического выбора. От того, насколько профессионально совет

директоров подойдет к определению сферы деятельности и стратегических установок, зависит весь ход стратегического процесса.

На этапе стратегического анализа роль совета директоров состоит в экспертизе тех гипотез, которые выдвигаются менеджментом в ходе стратегического анализа. Для получения большей уверенности в правильности выводов, сделанных на основании анализа, возможно привлечение независимых консультантов: маркетологов, технических специалистов и пр. Такая практика широко применяется многими крупными корпорациями.

На этапе постановки долгосрочных целей роль совета директоров заключается в определении основных приоритетов развития компании. К исключительной компетенции совета директоров может быть отнесено утверждение финансовых целей, таких как рентабельность собственного капитала, цели по росту прибыли и пр. Степень участия совета директоров в стратегическом процессе на данном этапе может зависеть от сложности бизнеса и профессиональной компетенции совета.

На этапе формулирования стратегических альтернатив и стратегического выбора роль совета директоров заключается в утверждении как принципов, на основе которых принимаются стратегические решения, так и той или иной стратегии на основании оценки преимуществ и рисков.

На этапе реализации стратегии роль совета заключается в регулярном мониторинге хода реализации стратегии, контроля за ходом выполнения задач стратегического плана, при необходимости - утверждения изменений в выбранную стратегию. Также значима роль совета на этапе оценки результатов реализации стратегии, по итогам которой может быть принято решение о корректировке стратегического курса, о поощрении менеджмента за достигнутые результаты либо о приостановке деятельности исполнительного директора.

Совет директоров несет ответственность за то, чтобы процесс создания конкурентоспособной потребительской ценности в конечном итоге трансформировался в процесс создания экономической стоимости для акционеров, т.е. приводил к росту благосостояния акционеров в виде роста стоимости бизнеса либо роста дивидендных выплат.

3. *Исполнительный директор.* Большинство концепций стратегического менеджмента отводят исполнительному директору центральное место в стратегическом процессе. Такая позиция имеет под собой значительные осно-

вания, ведь окончательная ответственность за руководство и реализацию стратегии лежит именно на исполнительном директоре.

Именно менеджмент корпорации ответственен за формирование потребительской ценности, которая будет востребована на рынке и будет создавать конкурентные преимущества. Генеральный директор в акционерном обществе, как правило, является основным “архитектором” стратегий. Если рассматривать роль генерального директора на каждом этапе цикла стратегического управления, то можно отметить следующее.

Хотя на этапе определения сферы деятельности и стратегических установок главная роль принадлежит совету директоров корпорации, исполнительный директор, тем не менее, может вносить коррективы в общее стратегическое видение, поскольку именно он владеет всей оперативной информацией о состоянии рынков, потребителях, конкурентах, ресурсах компании.

Стратегический анализ в основном осуществляется под руководством исполнительного директора. Ему, например, подчиняется функционирование маркетинговой информационной системы, которая поставляет информацию о внешней среде компании.

Исполнительный директор активно участвует в этапе постановки целей и задач, в декомпозиции миссии компании и построении дерева ее целей. Если совет директоров в основном отвечает за постановку финансовых и долгосрочных целей, то исполнительный директор конкретизирует краткосрочные цели, цели в области создания потребительской ценности и завоевания конкурентоспособности. На этапе реализации исполнительный директор разрабатывает конкретный план действий, организационную структуру, систему управления, набор необходимых политик и процедур, а также периодически отчитывается перед советом директоров и акционерами о ходе реализации стратегии.

На этапе завершения стратегического цикла (например, по итогам года) исполнительный директор подробно отчитывается перед советом директоров и акционерами о ходе реализации стратегии, о предпринятых шагах, неожиданных обстоятельствах, вынудивших произвести изменения в стратегии и пр.

4. Функциональные менеджеры. Функциональные менеджеры также являются чле-

нами стратегической команды. Именно они отвечают за информирование руководства о состоянии вверенных им функциональных направлений, а также предлагают конкретные функциональные стратегии. Таким образом, функциональные менеджеры включаются в процесс стратегического управления на этапе формулирования стратегии, а также наиболее активно - на этапе ее реализации. Кроме того, от функциональных менеджеров могут исходить различные стратегические инициативы. Функциональные менеджеры являются частью стратегической команды в абсолютном большинстве компаний, и только в очень маленьких, руководимых одним менеджером компаниях разработка стратегии выступает исключительной прерогативой исполнительного директора.

5. Менеджеры отдельных подразделений. В крупных диверсифицированных корпорациях участниками стратегического процесса являются также менеджеры отдельных производственных подразделений, которые выступают проводниками общей корпоративной стратегии, а также отвечают за стратегическое планирование в своих подразделениях.

6. Менеджеры основных оперативных подразделений. Менеджеры основных оперативных подразделений и региональных отделов несут ответственность за развитие деталей стратегических планов в своей сфере и за проведение в жизнь общего стратегического плана на низшем уровне.

7. Специалисты по стратегическому планированию. В последнее время в крупных российских корпорациях стали появляться специалисты по стратегическому планированию. Роль и обязанности этих специалистов не всегда понятны самим организациям. Некоторые стараются полностью переложить на эти отделы ответственность за разработку стратегии корпорации.

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 Окрепилов В.В. Комплекс “наука - образование - инновации” как основа научно-технического прогресса // Труды IV Всероссийского симпозиума по экономической теории. Т. 3. Екатеринбург, 2010. С. 135-138.

Поступила в редакцию 17.10.2012 г.