

ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАЦИЕЙ

В статье рассмотрен концептуальный подход к рассмотрению стратегического управления как действенного механизма обеспечения эффективного функционирования промышленной корпорации в условиях динамичной, а зачастую неопределенной и турбулентной внешней среды, обусловленной процессом становления свободного рынка в России.

Управленческая мысль на западе сформировалась и развивается в условиях безусловного господства частной собственности в рыночной экономике, в связи с этим ее основные положения, касающиеся подходов к процессу стратегического управления, справедливые для западных компаний, могут оказаться спорными в условиях становления рыночной экономики.

Реализация стратегического управления корпорацией в условиях экономики является сложной задачей по целому ряду причин: *во-первых*, поскольку один из основных принципов реализации концепции – стратегическое планирование ассоциируется у большинства руководителей с долгосрочным планированием в плановой экономике, вызывающим, в силу менталитета, негативную реакцию или полное отрицание его эффективности. То есть даже если собственник корпорации под влиянием экономических факторов способен осознать необходимость стратегического управления, то топ-менеджеры и руководители среднего звена считают его чисто формальной процедурой, «очередной данью моде»; *во-вторых*, продолжающиеся процессы формирования крупного корпоративного капитала в противовес тенденциям разукрупнения промышленных структур начала 90-х гг. и несовершенство российского законодательства в отношении определения организационно-правовых форм крупных корпораций, границ их юридических полномочий значительно затрудняют эффективное управление корпорациями; *в-третьих*, необходимо отметить, что в «постсоветский» период несовершенство трудового законодательства и нестабильный рынок труда превратили руководителей (в особенности среднего и низшего звена) в «рабовладельцев», однако, как подтверждает история, «рабы» никогда не будут работать более эффективно, чем квалифицированно управляемые наемные работники; *в-четвертых*, использование акций как финансового инструмента корпорации в отечественной практике является прерогативой крупных корпораций нефтегазовой отрасли, электроэнергетики, черной и цветной металлургии, машиностроения и телекоммуникаций, а остальные отрасли отече-

ственной промышленности и мелкие корпорации вышеперечисленных отраслей используют акции только как инструмент передела «постприватизационного» промышленного капитала; *в-пятых*, концентрация капитала определяет взаимоотношения между участниками корпорации и администрацией, а также между самими держателями акций. Чем больший капитал объединяет корпорация, тем более в ней собственность отделяется от управления. Обеспечение деятельности топ-менеджеров корпорации в интересах владельцев получило название проблема корпоративного управления. Разделение функций владения и контроля не было бы так серьезно, если бы интересы владельцев и топ-менеджеров полностью совпали. Даже для стран с устойчивой рыночной экономикой эти интересы расходятся, хотя, как правило, они не носят антагонистический характер, а в странах с неопределенным и динамичным рынком эти отношения могут иметь антагонистический характер.

Существует несколько механизмов решения проблем контроля над эффективностью управления корпорацией, к которым в первую очередь относятся нормы корпоративного права, товарные и финансовые рынки. Однако в условиях становления рыночной экономики должно пройти какое-то время, прежде чем эти механизмы созреют в достаточной степени и обеспечат эффективный внешний контроль. Поэтому необходимо основное внимание уделять вопросам внутреннего управления корпорацией во взаимосвязи с окружающей средой.

Управляя корпорацией в условиях становления рыночной экономики, необходимо учитывать такой парадокс: важнейшая составляющая процесса перехода к спонтанно функционирующему рынку не может быть создана самими рыночными силами. Единственная сила, которая имеет достаточно возможностей для запуска рыночных механизмов, – государство. Это в свою очередь заставляет государство осуществлять функции внешнего контроля деятельности корпораций.

С учетом отмеченных особенностей концепция стратегического управления может рассмат-

риваться в качестве важнейшей составляющей предпринимательской деятельности любой корпорации.

Важным фактором, который необходимо учитывать при разработке стратегии, является отраслевая специфика, необходимость учета которой обусловлена тем, что технология производства и его роль в экономике страны непосредственным образом влияют на характер конкуренции между предприятиями отрасли, определяют преобладание тех или иных методов управления и содержание оптимальных стратегий. Одним из необходимых атрибутов реализации стратегического управления корпорацией является формирование корпоративной культуры. Корпоративная культура далеко не всегда соответствует потребностям фирмы и условиям внешней среды, поскольку культурные ценности обычно являются экстраполированным трендом реализованного в прошлом. Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями принято называть культурным разрывом.

В процессе корпоративных слияний (поглощений) культурный разрыв, как правило, возрастает, что является одной из основных причин фиаско неудачных объединений. Дж. Соненфельд выделил четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия» и «крепость», каждая из которых имеет определенный потенциал для развития компании и по-своему влияет на удовлетворение и карьерный рост работников [1].

Культура «бейсбольная команда» формируется в условиях, когда внешняя среда требует быстрой обратной связи и принятия решений, связанных с высокой степенью риска. Сотрудники, принимающие решения, оперативно получают информацию об их эффективности. Ценятся (и вознаграждаются) талант, новаторство и производительный труд. Наиболее эффективные сотрудники превращаются в «свободных агентов», за их услуги борются различные компании. Культура «бейсбольной команды» формируется в корпорациях, работающих в динамичных отраслях, уровень риска в которых велик, а будущее определяется новизной продукта или проекта.

Для «клубной» культуры характерны верность, преданность и принадлежность работников к группе. В стабильной защищенной среде ценятся возраст и опыт. Сотрудники, имеющие большой стаж работы в компании, получают большее вознаграждение, чем новички. Карьера аналогична военной – работник приходит в фирму молодым и остается надолго. От работников ожидают медленного,

постепенного прогресса, на каждом уровне иерархии они должны длительное время набираться знаний и опыта. Как правило, работники становятся специалистами общего профиля и приобретают опыт в различных организационных областях. «Клубная» культура способствует развитию гибкости внутри организации, однако в глазах окружающих компания является закрытой, не способной и не желающей проводить перемены.

В «академию» также нанимаются молодые «рекруты», заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве и медленном, стабильном продвижении вверх по служебной лестнице. Но в отличие от «клуба» работники редко переходят из одного подразделения или отдела в другой. Каждый попадает в свою «колею», становится экспертом в своей сфере специализации. Основой для вознаграждения, продвижения по службе являются трудолюбие и профессионализм. Специализация приводит к формированию у сотрудника чувства уверенности в своей необходимости для организации, однако такая культура ограничивает развитие работников и взаимодействие между отделами и подразделениями фирмы. В стабильных средах «академия» весьма эффективна.

Культура «крепости» обычно формируется в кризисной для организации ситуации, когда речь идет о выживании компании. «Крепость» не может гарантировать сотрудникам сохранность рабочих мест или профессиональный рост в периоды реструктуризации или сокращения компании, когда она приспосабливается к условиям внешней среды. Такая культура опасна для работников, но при этом она представляет прекрасные возможности для уверенных в себе менеджеров.

В результате слияния компаний зачастую возникают конфликты интересов. Как правило, интеграция финансовых систем и производственных технологий не представляет затруднений, проблемы возникают при попытке объединения неписаных норм и ценностей, в значительной степени определяющих конечный успех новой организации. Нередко руководители упускают из виду, что сформировавшиеся в компании человеческие системы могут как ускорить, так и противодействовать любым изменениям [2]. По мнению автора, оставшаяся в наследство от времен плановой экономики тенденциозность ряда руководителей в использовании подходов «клубной» или «академической» культуры, наряду с тем, что они представления не имеют о такой категории, как корпоративная культура, ведет к тому, что столь важный стратегический ресурс корпорации, как человечес-

кий, используется неэффективно. Наиболее оптимальной формой корпоративной культуры, адекватной динамике внешней среды отечественных корпоративных структур, по мнению автора, является культура «бейсбольной команды», хотя при сформировавшемся механизме свободного рынка «клубная» и «академическая» культура могут стать символом стабильности корпорации.

Стратегическое управление, основанное на разработке *многоуровневой стратегии*, является наиболее прогрессивной формой управления промышленными корпорациями на современном этапе экономического развития России. Под многоуровневой стратегией подразумевается стратегия, состоящая из следующих уровней: корпоративный уровень; деловой уровень; операционный уровень; функциональный уровень. Необходимо отметить, что перечисленные уровни разработки стратегии представлены для конечного этапа развития корпорации, согласно А. Чандлеру [2], – диверсифицированной корпорации, основные элементы применимы и для горизонтально и вертикально интегрированных структур. Охарактеризуем основные виды стратегий по уровням: корпоративную, деловую, функциональную и операционную стратегии.

Корпоративная стратегия является общим планом управления промышленной корпорацией. Разработка корпоративной стратегии предусматривает следующие виды деятельности: действия по достижению диверсификации – определение сфер деятельности, в которых будет действовать компания, и каким образом – путем открытия новой компании или приобретения существующей; шаги по улучшению показателей работы в занятых компанией отраслях; поиск путей получения синергического эффекта среди хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной, конкурентоспособной позиции компании на рынке, она затрагивает следующие направления: реакция на изменения, происходящие в отрасли, экономике в целом, политике и в других значимых сферах; разработка мер и действий, направленных против конкурентов; объединение стратегических инициатив функциональных отделов; решение текущих стратегических проблем.

При разработке стратегий функциональных подразделений самым важным является этап их

взаимной координации. Иначе говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимосвязаны между собой, а не только преследовать свои узкие цели.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании) [3].

Необходимо также отметить, что возможность реализации стратегии определяется наличием и состоянием стратегических ресурсов.

Выделяют следующие виды стратегических ресурсов: *технические ресурсы* (технические характеристики производственного оборудования, используемых материалов и т. п.); *технологические ресурсы* (наличие прогрессивных технологий, использование соответствующих техническим и экологическим стандартам материалов, научные разработки и др.); *кадровые ресурсы* (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей предприятия); *пространственные ресурсы* (характеристики производственных помещений с точки зрения их соответствия требованиям технологии, возможность расширения территории производственной площади и пр.); *ресурсы организационной структуры* (особенности организационной структуры, гибкость системы управления, скорость прохождения управленческих воздействий и т. п.); *информационные ресурсы* (полнота и достоверность информации о самом предприятии и внешней среде, возможность ее расширения); *финансовые ресурсы* (состояние активов, наличие льготных условий кредитования и пр.).

Одной из проблем, стоящих перед любым предприятием, является проблема обеспеченности непрерывности развития. Каждая фирма решает эту проблему разными способами в зависимости от складывающихся условий, но всегда в основе ее решения лежит достаточно сложная работа по созданию конкурентных преимуществ. Сущность этой концепции заключается в поиске ответа на вопрос: «Как следует управлять предприятием в условиях динамичности, изменчивости и неопределенности внешней среды?»

Современная теория управления экономическими системами разного уровня – это теория стратегического управления. Она возникла как ответ на угрозы внешней среды и усиление ее нестабильно-

сти. Процесс стратегического управления промышленной корпорацией автор предлагает реализовать согласно схеме, представленной на рис. 1.

Стратегическое управление как процесс можно представить в виде последовательности нескольких этапов. Один из классических подходов к стратегическому управлению предусматривает следующие этапы этого процесса: определение миссии организации; разработка целей; стратегический анализ внешней и внутренней среды организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегий; контроль, корректирование и регулирование.

Определение миссии – это способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания фирмы потребителями ее продукции.

Одну из наиболее точных формул миссии дает Х. Виссема: «Миссия компании = Образ + Кредо». «Образ» направлен на формирование облика компании в представлении окружающих. Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что за организация?». «Кредо», в свою очередь, придает компании внутреннюю целостность и отвечает на вопрос: «К чему стремится организация?».

Вторым шагом в процессе стратегического управления является *определение целей* предприятия. Цель служит основным критерием при принятии управленческих решений и показывает состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация. Стратегические цели могут отражать концепцию развития организации; определять сферу деятельности и потребности,

которые организация будет стремиться удовлетворять, при этом цели должны устанавливаться и по отдельным видам продукции или производственным подразделениям, а также по отдельным областям деятельности (маркетинг, научные исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, производство, персонал, организационная структура, финансы).

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели. По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны – это возможные ключевые факторы успеха.

Анализ внешней среды фирмы позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

Но анализ не заканчивается двумя этапами. Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата. Произведение потенциала и климата и дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции предприятия. При этом реальная сила стратегической позиции предприятия определится лишь при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции на стратегическую активность

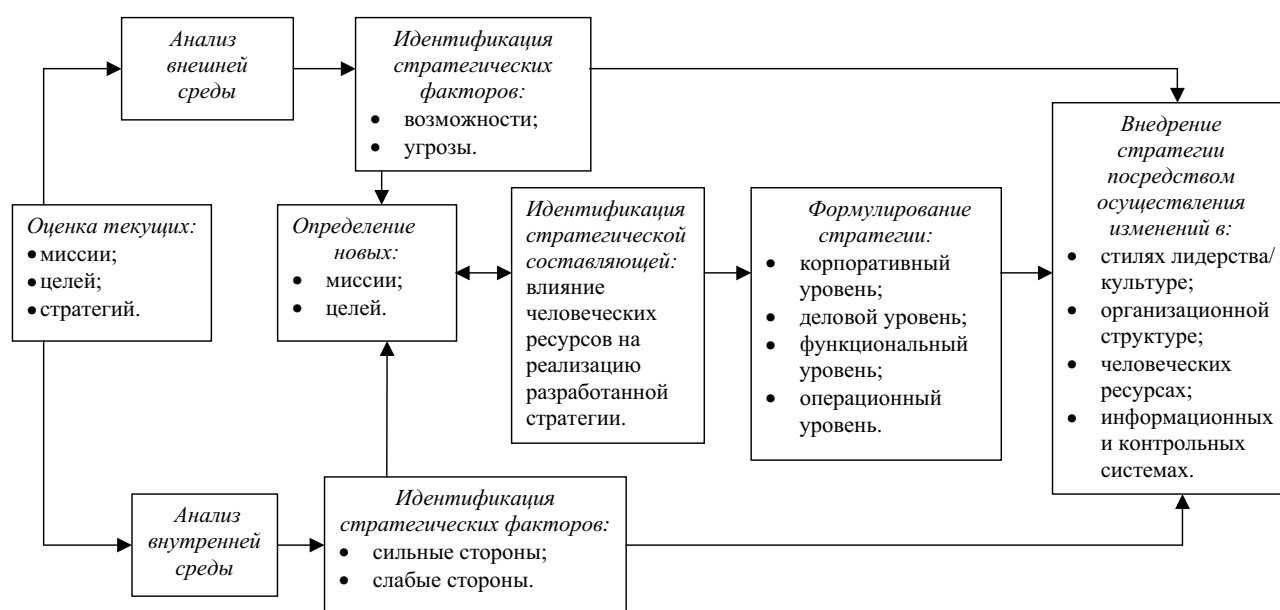


Рисунок 1. Процесс стратегического управления промышленной корпорацией.

дает некую стратегическую силу, часто называемую *конкурентным преимуществом*.

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «*планирование*» стратегии, которое позволяет ответить на вопрос о том, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать.

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений: общий или корпоративный (показывает направление развития предприятия в целом); деловой или конкурентный (описывает способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке); функциональный (конкретизирует действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия).

Завершает этап планирования стратегии постановка задач, которая представляет собой количественную конкретизацию целей предприятия с указанием способов и сроков их достижения для каж-

дого уровня: корпоративного, делового и функционального.

Следующим этапом стратегического управления является *реализация стратегии*. На этом этапе необходимо ответить на вопросы: при помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть выполнены цели организации? Для этого предполагается осуществить распределение финансово-экономических ресурсов, а также согласовать по срокам и исполнителям основные мероприятия.

Этап «*оценки и контроля*» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл. Механизм оценки и контроля должен включать: определение критериев для оценки результатов; сопоставление фактических показателей с намеченными; анализ отклонений между ними; внесение коррективов в стратегию в случае необходимости.

Такой механизм контроля подразумевает наличие системы обратной связи и в зависимости от результатов может служить для пересмотра миссии предприятия, стратегических целей или генеральной стратегии.

Список использованной литературы:

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. - 832 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. – 2-е изд., перераб. и доп. А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2001. – 640 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. – М.: Изд-во «ЮНИТИ», 1998 – 576 с.
4. Chandler A. D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.