

Для чего нужна корпоративная стратегия, и каким образом ее лучше создавать?



В настоящее время тема формирования стратегии часто поднимается в специализированных периодических изданиях, прессе и в административных офисах российских предприятий. Стратегический менеджмент постепенно становится важным элементом управленческой деятельности в России. В связи с этим особую важность приобретает использование и творческая переработка опыта западных компаний, который был накоплен ими за прошедшие 30-40 лет.

Однако первичное знакомство отечественных менеджеров с проблемой корпоративной стратегии наталкивается на ряд препятствий, обусловленных, в первую очередь, многочисленностью определений того, что следует относить к стратегическому управлению и что надо понимать под стратегией вообще. На этот счет в западной литературе существует значительное количество разночтений, что обусловлено существованием большого числа школ, стремящихся сформулировать оригинальные, не совпадающие друг с другом взгляды на анализ и разработку стратегий. Каждый из предлагаемых подходов имеет свои достоинства и недостатки, конкретные практические основания и помогает решить некоторые проблемы в этой области. Однако из-за этой теоретической неразберихи бывает сложно понять, какой подход следует использовать применительно к особым условиям деятельности российских компаний.

Чтобы как-то приблизиться к данной проблеме или постараться понять, нужна ли стратегия вообще, необходимо осознать, какие преимущества российским компаниям она может дать. Следует сразу отметить, что крупные отечественные корпорации этим вопросом занимаются уже давно, с того момента, когда они стали следить за изменением капитализации рынка своих акций. Однако средние и малые предприятия этим новшеством пока еще не охвачены. Поэтому данная статья в первую очередь предназначена руководителям, которые пока еще до конца не решились на трансформацию управленческого аппарата с целью развития стратегического менеджмента.

Для начала полезно очертить границы того, где начинается стратегический менеджмент и где находятся его пределы. В связи с этим следует усвоить несколько моментов.

Во-первых, стратегический менеджмент всякий раз востребован там, где компания сталкивается с необходимостью соотнести свой внутренний потенциал развития с условиями, складывающимися в окружающей ее деловой среде.

Во-вторых, есть сложности с пониманием того, насколько долго в складывающихся рыночных условиях, с учетом интенсивности и особенностей конкурентной борьбы, компания сможет сохранить финансовую рентабельность и оставаться привлекательной для внешних инвесторов.

В третьих, понимание того, какие шаги необходимо предпринять и какие инвестиции осуществить, чтобы сохранить или усилить свои позиции в каждом отдельно взятом рыночном сегменте.

В четвертых, определение целесообразности и перспектив выхода на другие новые для компании рынки продукции или услуг, где раньше она не осуществляла своей деятельности.

В пятых, необходимость проведения организационных преобразований в компании с целью более рационального использования имеющихся у нее ресурсов и привлечения новых.

Если менеджер, ответственный за развитие предприятия, реально столкнулся с одной или несколькими из вышеперечисленных проблем, то с уверенностью можно сказать - для этого предприятия настало время вплотную заняться стратегией своего развития.

Как это сделать?

Обычно рассматривается две возможности: привлечение сторонних консультантов, что приводит к существенным дополнительным расходам, или самостоятельная разработка стратегии. Оба эти подхода можно считать крайностями. На самом деле, как показывает практика, консультант по стратегии способен привнести определенный результат в том случае, если он имеет значительный опыт работы на рынке. Среди отечественных консультационных компаний таковых мало. Зарубежные стоят достаточно дорого, однако именно они чаще всего помогают руководству отечественных корпораций сформировать базис для построения эффективной стратегии. В том случае, если предприятие способно оплатить услуги таких компаний, как, например, *Ernst&Young*, *McKinsey&Company* или *Boston Consulting Group*, то лучше всего начинать развитие стратегического блока именно с ними. Однако даже известные консультанты, имеющие за плечами богатый опыт работы со многими крупными мировыми корпорациями, страдают от

излишней формализации используемых подходов и не могут вникнуть во все детали и особенности бизнеса каждого своего клиента. Поэтому найм консультантов всегда следует рассматривать как начальный этап развития стратегического блока управления компанией, который впоследствии должен комплектоваться из постоянных сотрудников. В том случае, если стоимость услуг западных консультантов неприемлема, стратегическим развитием придется заниматься самостоятельно с самого начала.

Какие основные элементы должна содержать стратегия?

Этот вопрос сложен из-за того, что для каждого отдельно взятого бизнеса и отдельно взятой компании нет и не может существовать жестко очерченной структуры или правил выработки и презентации стратегии. Здесь важен только один критерий: **в результате знакомства с основными положениями выработанной стратегии, у руководителей всех уровней должно сформироваться четкое понимание того, что нужно сделать компании для своего развития.** Вопросы адекватной и успешной презентации стратегии внешним инвесторам, как правило, наиболее актуальны для крупных акционерных обществ, которые озабочены ростом своей рыночной капитализации.

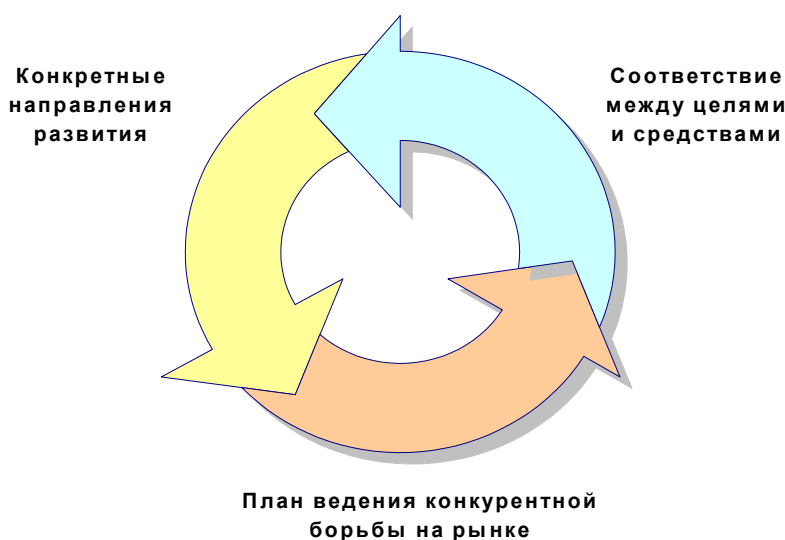
В настоящее время часто используется следующая схема изложения, или презентации, стратегии.

Сначала формируется миссия компании. Под миссией подразумеваются цели, ради которых компания существует. Следует отметить, что формулировка миссии как получение прибыли или увеличение рыночной капитализации является не самым лучшим вариантом. Вряд ли сегодня даже в России можно найти частное предприятие или акционерную компанию, которая не стремилась бы получать большую прибыль или увеличивать свою рыночную стоимость. Поэтому формулировки миссии, которые содержат общепризнанные нормы ведения бизнеса, малоэффективны. В миссии должно содержаться некоторое представление о месте компании не только в экономике, но и в системе общепринятых социальных ценностей общества, характеристика масштаба его деятельности, возможные направления диверсификации и т.п. Миссия, с одной стороны, является формулировкой того, для чего, собственно говоря, существует предприятие и, с другой стороны, чем это предприятие отличается от своих конкурентов. В основе миссии обычно лежит **долгосрочное видение** развития предприятия на рынке, которое формируется в сознании руководителей компании или его основных собственников.

Относительно того, чем является видение компании, существуют различные точки зрения. Согласно одной из них, наиболее простой, видение состоит из трех частей: фундаментальных ценностей, амбициозных целей и основных намерений. Под фундаментальными ценностями компании обычно подразумевается наиболее важные организационные принципы функционирования или некие корпоративные ценности, которые культивируются на протяжении длительного времени и поддерживаются основателями или учредителями компании. Основные намерения – это чаще всего направления развития. Амбиции, как правило, – это те же намерения, только сформулированные в виде численных показателей. Например, стремление какой-либо компании заняться производством лыж, которым она раньше не занималась, можно назвать намерением. Конкретный план – через 5 лет занять 50% рынка лыж – это уже амбиции.

После того, как относительно миссии компании и ее выполнимости среди собственников и менеджеров достигнуто согласие, формулируется стратегия. Фактически **стратегия является одним из наиболее эффективных направлений или путей реализации компанией своей миссии.** Именно на выработку направлений этого развития и уходит значительная часть усилий сотрудников управленческого аппарата ответственных за стратегический менеджмент в компании.

«Чертовое колесо» стратегического менеджмента.



При разработке стратегии следует учитывать несколько моментов. **Во-первых**, наличие в настоящее время и в будущем необходимых ресурсов для решения поставленных задач. **Во-вторых**, направления действий и конкретные шаги по достижению целей развития. **В третьих**, план ведения конкурентной борьбы на рынке. Все эти три аспекта взаимосвязаны между собой и тесным образом переплетены друг с другом. Наилучшей графической иллюстрацией

этого может быть "чертовое колесо" (см. рисунок), которое не имеет ни начала, ни конца. В результате движения по кругу и постепенной подгонки всех трех составляющих друг к другу и рождается целостная стратегия.

Что дает компании собственная стратегия?



После того, как в той или иной форме сформулированы основные элементы стратегии, осуществляется выработка конкретных шагов по ее реализации, проводится реструктуризация управленческого аппарата и, если надо, производства. Разрабатываются долгосрочные инвестиционные планы, принимаются решения о привлечении дополнительных финансовых ресурсов.

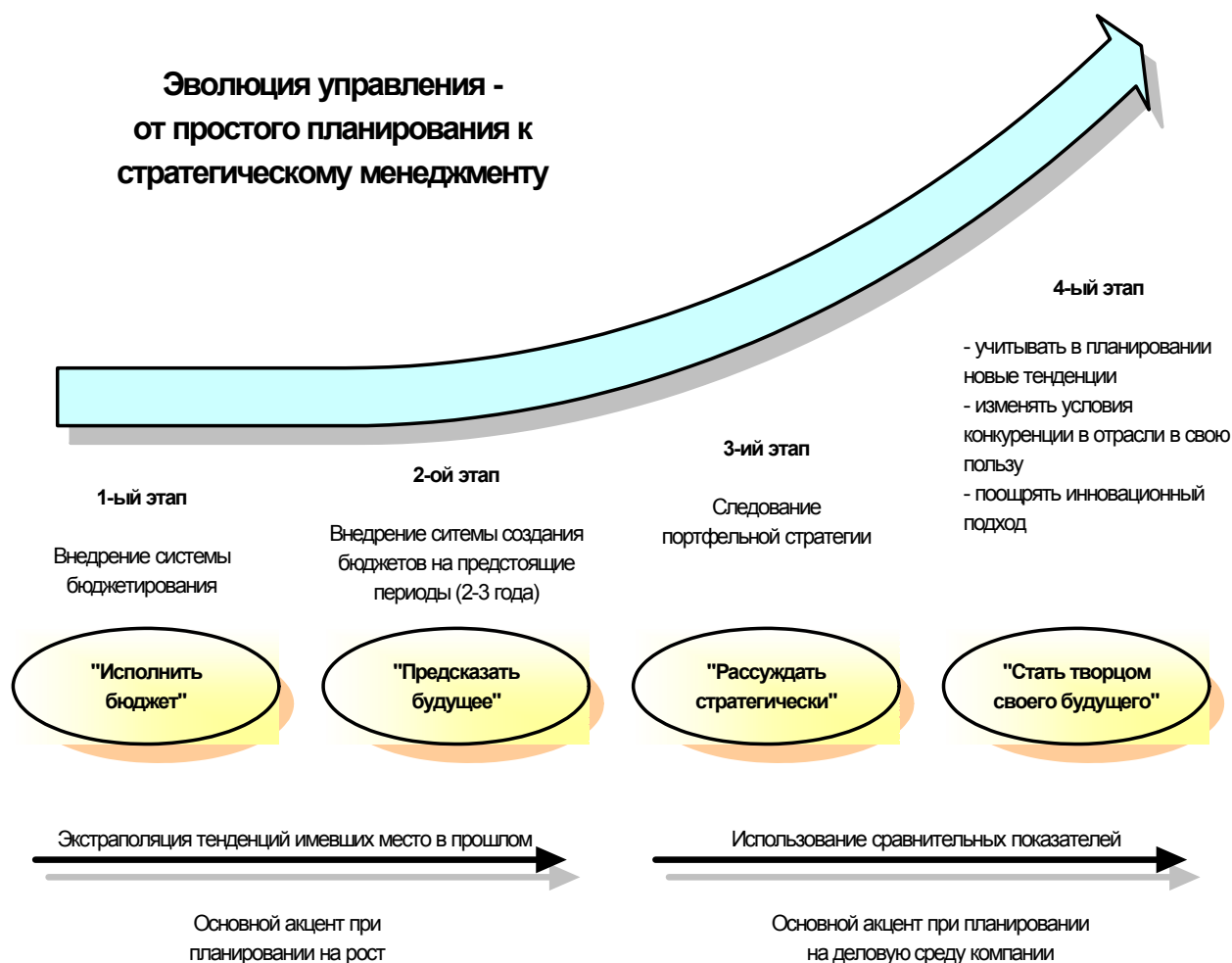
Однако стратегия не является догмой. Несмотря на то, что она формулируется на долгосрочную перспективу, в нее по мере существенных изменений в окружающей среде могут вноситься коррективы, иногда имеющие принципиальный характер и существенно меняющие ранее разработанные планы. Это делает процесс выработки и совершенствования стратегии практически непрерывным и требует постоянного участия квалифицированных специалистов.

Эффективная стратегия позволяет компании сохранять завоеванные рыночные позиции и, в случае необходимости, наращивать свое присутствие в перспективных сегментах сбыта или оказания услуг, поддерживать финансовую рентабельность вложенных капиталов на приемлемом для собственников уровне. Как показала практика развития корпораций в США и Западной Европе, именно доступ к необходимым объемам капиталов на рынке часто становится ключевым фактором в борьбе со своими конкурентами за новые рынки и внедрение передовых технологий производства.

В российских условиях стратегический менеджмент не востребован предприятиями в той мере, как на Западе, где он стал важным инструментом для выживания в конкурентной борьбе. В России конкуренция только начинает усиливаться. Примерами этого могут стать сложности с реализацией продукции у ВАЗа и ГАЗа, проблемы со сбытом продукции в авиастроении и др. отраслях. Во всех этих случаях производители не могут успешно конкурировать по качеству выпускаемой продукции с товарами западного производства.

Как определить, что требуется для развития стратегического менеджмента компании?

Ответ на этот вопрос может быть получен, если определить, на каком уровне развития находится система менеджмента компании. В представленной далее схеме наглядно показаны четыре этапа эволюции этой системы.



Первый этап связан с бюджетированием. Сегодня даже малые предприятия, не говоря уже о крупных, регулярно составляют бюджет. Это позволяет им по различным оценкам достигать экономии в расходах до 10-30%. Основной девиз управленцев: «Исполнить бюджет».

Второй этап обычно связан с перспективным бюджетированием. К этому этапу управления предприятия переходят обычно тогда, когда встает вопрос об осуществлении долгосрочных инвестиций на 3-5 лет. Перспективный бюджет позволяет сделать ре-

альный прогноз относительно возможностей и целесообразности осуществления капиталовложений. Основной девиз в этой ситуации: «Предсказать будущее».

Третий этап связан с постепенно возникающим у руководства компании стремлением снизить операционные и финансовые риски компании. Наиболее естественной формой стратегического развития для этого этапа является формирование «портфеля» различных направлений деятельности компании, что обычно называется диверсификацией. Основной девиз, характерный для этого этапа: «Рассуждать стратегически».

Четвертый этап, последний, достигается теми компаниями, руководство которых поставило перед собой амбициозные планы занять лидирующие позиции в конкретной отрасли.

При этом перспективы реализации этой цели рассматриваются на основе детального анализа тенденций развития в целом той отрасли, в которой находится предприятие. Оценивается степень вероятности внедрения новых технологий, их влияние на уровень конкуренции, анализируется поведение конкурентов на рынке. Основной девиз в этот период: «Стать творцом своего будущего».

Этот этап можно также назвать инновационным, так как именно в этот период компании мобилизуют все знания своих сотрудников и опыт, накопленный многими поколениями управленцев, чтобы занять доминирующие рыночные позиции.

Для того чтобы приступить к реформированию управленческого аппарата с целью переориентации его работы в соответствии с выработанной стратегией, следует для начала определить, на какой стадии из вышеперечисленных находится предприятие. Начальные стадии, связанные с внедрением системы бюджетирования и долгосрочного планирования, как правило, предполагают рост объемов деятельности компании в будущем (планирование от исходных натуральных объемов выпуска продукции, как во времена Госплана СССР). Такое планирование было возможным в тот период, когда в России многие рынки были не насыщены, в итоге можно было практически без оглядки на конкурентов наращивать объемы производства и импорта товаров народного потребления. Однако за десять лет реформ многое изменилось. Импорт стал приносить меньше доходов, а на рынок розничной торговли стали проникать такие гиганты как «Ашан», «Метро», «Икеа» и др. Их доля пока еще мала, однако это только начало. Через 5-10 лет объем их операций увеличится в несколько раз и они смогут занять лидирующие позиции в розничной торговле. Аналогичная ситуация будет складываться в сфере производства кондитерских изделий, мебели, бытовой химии, автомобилестроения, строительства и др. отраслях. Поэтому для рациональной организации своей деятельности в условиях растущей конкуренции отечественные компании

должны переходить к третьей и четвертой фазам развития, для которых характерно прогнозирование деятельности на основе анализа внешней среды.

Как показывает практика, корпорации, которые стали мировыми лидерами в своих отраслях, прошли последовательно все эти стадии развития, начиная от простого бюджетирования до внедрения инновационного менеджмента. Недостаточное внимание, уделяемое руководством отечественных предприятий развитию стратегического управления, фактически поставило ряд российских отраслей промышленности на грань постепенного исчезновения. Отсутствие четких и ясных целей, задач развития оставило эти отрасли без инвестиций со стороны частного сектора. Однако так дальше продолжаться не может. У российских компаний уже нет времени для постепенного развития управленческой культуры из-за того, что мы находимся в процессе углубляющегося интегрирования в мировую экономику, развивающегося высокими темпами (следующим важным этапом интеграции должно стать вступление в ВТО ближайšie в 5-7 лет). **Поэтому, чтобы повысить свою конкурентоспособность, необходимо уже сегодня в срочном порядке в сфере управления переходить от простого бюджетирования к портфельным стратегиям или к инновационной стадии.** Конечно, нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что подобный скачок может быть некачественным, однако стремление и желание достичь необходимого уровня мировых стандартов в корпоративном управлении, сыграет свою положительную роль и в итоге рано или поздно прилагаемые в этом направлении усилия принесут свои плоды.