

Совершенствование системы стратегического управления корпорацией промышленности

© 2011 Е.Н. Яремчук

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

E-mail: OET2004@yandex.ru

В статье рассмотрены основные направления совершенствования системы стратегического управления корпорацией промышленности в посткризисный период. Особое внимание уделено развитию организационной структуры стратегического управления и улучшению стратегического планирования устойчивого развития корпорации.

Ключевые слова: корпорация промышленности, система стратегического управления, стратегическое планирование, управление маркетингом.

На современном этапе экономического развития страны корпорации функционируют в нестабильных условиях внешней среды. Идут неизбежные процессы глобализации, изменяется институциональная среда, обостряется конкуренция, клиенты становятся более требовательными к качеству продукции и обслуживания. Отрицательное воздействие на деятельность корпораций оказал мировой финансовый кризис. Для того чтобы выжить и развиваться в этих условиях, корпорациям необходимо не только адекватно реагировать на изменения окружающей среды, опираясь на сегодняшние тенденции, но и предугадывать возможности завтрашнего дня.

Новый хозяйственный механизм рыночного типа, основанный на полной хозяйственной самостоятельности в принятии стратегических управленческих решений и полной ответственности за их результаты, потребовал от менеджеров освоения новых методов управления. Современным инструментом управления корпорациями в условиях постоянных изменений во внешней среде служит система стратегического управления (ССУ).

Наличие эффективной, отлаженной системы стратегического управления позволяет корпорации решать следующие задачи: видеть будущее и определять пути достижения стратегических целей; повышать стоимость бизнеса и его инвестиционную привлекательность; увеличивать прибыльность и рентабельность; эффективно использовать ресурсы в условиях их ограниченности; наполнять оперативную деятельность стратегическим смыслом; контролировать оперативную деятельность и достигать поставленных целей; поднимать производительность труда.

Система стратегического управления представляет собой замкнутый цикл процессов, которые логически вытекают один из другого. Между процессами существует устойчивая об-

ратная связь, а также обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Система стратегического управления является тем регулятором системы управления корпорации, который совместно с системами оперативного и текущего управления обеспечивает стабильность развития объекта управления на базе обоснованного целеполагания и достоверного прогнозирования будущего качественного и количественного состояния корпорации.

В структурном аспекте система стратегического управления включает в себя следующие составляющие: команду, философию бизнеса и управления, управление бизнес-процессами, процедуры стратегического управления, управление маркетингом, управление интеграцией внутрикорпоративной стратегии. При этом команда представляет собой творческую, компетентную, высокомотивированную группу руководителей и специалистов; философия бизнеса и управления определяется как миссия, будущий образ корпорации и ее ценности: управление бизнес-процессами - это реализация динамической совокупности взаимосвязанных управленческих процессов принятия и осуществления стратегических решений, т.е. прохождение цикла стратегического управления; процедуры стратегического управления обеспечивают функционирование системы стратегического управления; управление маркетингом - это ориентация на удовлетворение потребностей рынка; управление интеграцией внутрикорпоративной стратегии понимается как обеспечение равновесия между стратегической и текущей ориентацией на основе координации, а также самовзаимодействие внутри корпорации.

Система стратегического управления является инструментом высшего руководства, ее отсутствие или низкое качество не позволяют корпорации эффективно развиваться в долгосрочной перспективе. Развитие рыночной экономи-

ки и повышение конкуренции настоятельно требуют внедрения новых концептуальных подходов к совершенствованию системы стратегического управления корпорацией. Такая система должна формироваться, функционировать и развиваться на основе конкретных принципов. Это обусловлено тем, что стратегическое управление в своей основе имеет постоянное стремление к инновациям и реализация стратегии осуществляется с непрерывными текущими корректировками.

Совершенствование системы стратегического управления корпорацией целесообразно начинать с диагностики существующей ССУ и выявления накопившихся проблем. Методология анализа системы представляет собой совокупность закономерностей, принципов и методов, используемых в процессе стратегического управления для обеспечения перехода от теоретического познания законов развития объектов стратегического управления к их практическому использованию при регулировании процессов стратегических преобразований, происходящих в этих объектах, его отдельных элементах с учетом влияния факторов окружающей среды.

Для определения уровня развития ССУ целесообразно использовать систему следующих показателей: доли рынка, занимаемой корпорацией по всем направлениям ее деятельности; соответствия выработанной стратегии развития рыночной ситуации; эффективности функционирования механизма стратегического управления и его гибкости, узнаваемости; инвестиционной привлекательности корпорации. Данные показатели позволяют производить сравнительную оценку ССУ корпорации с позиции маркетинга и с позиции эффективности управления.

Анализ системы стратегического управления корпорацией промышленности холдингового типа позволил выявить ряд системных проблем, к которым относятся: недостаточная прозрачность экономических взаимосвязей между дочерними обществами и головной корпорацией; повышенный уровень контроля решений, принимаемых дочерними обществами, вопреки интересам последних; неэффективная организационная структура стратегического управления; низкий уровень методического обеспечения стратегического планирования.

Несмотря на то, что система стратегического управления корпорацией холдингового типа состоит из взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимообусловленных блоков, она является недостаточно сбалансированной по дочерним обществам и в наибольшей степени удовлетворяет потребности головной компании. Тем самым си-

стема стратегического управления по большей мере направлена на развитие головной компании. Как правило, система стратегического управления не содержит четкого организационно-экономического механизма, который способен объединить стратегии и цели всей корпорации. Обособленность стратегий и неопределенность взаимодействия дочерних компаний корпорации делают невозможным ее адекватную реакцию на сценарий будущего развития событий. Поэтому достоверность прогнозирования будущего и обоснованность целей корпорации не могут гарантировать ей достижение необходимой экономической эффективности.

Очевидно, что первоочередное внимание в ходе совершенствования системы стратегического управления корпорацией должно быть уделено развитию организационной структуры стратегического управления корпорацией, которая является определяющим фактором в повышении ее конкурентоспособности. Особого внимания заслуживает наполнение новым содержанием деятельности высших органов управления корпорацией и служб экономической безопасности. Так, на совет директоров, помимо функций разработки стратегии корпорации, а также оценки результатов деятельности по ее реализации, целесообразно возложить функции разработки и внедрения новых элементов системы стратегического управления. На департамент стратегического развития дополнительно должна быть возложена функция по планированию обобщенных результатов развития корпорации с использованием системы интегральных показателей, отражающих ключевые характеристики финансового состояния корпорации и эффективность достижения поставленных целей. Департаменту маркетинга следует более пристальное внимание уделять разработке стратегий изменения цен в соответствии с ценовой политикой конкурентов. Важно также обеспечить увеличение объемов продаж того вида продукции, который пользуется наибольшим спросом у покупателей, за счет повышения качества продукции. Основными функциями подразделения корпоративной безопасности должны быть: экспертиза долгосрочных инвестиционных проектов; защита корпорации от враждебных поглощений; оценка принимаемой стратегии с точки зрения возможных рисков; аудит и анализ финансово-хозяйственной деятельности; выявление, предотвращение, предупреждение угроз для корпорации и сотрудников; анализ влияния процессов глобализации на корпорацию.

Для своевременного и безболезненного внедрения мер по совершенствованию организаци-

онной структуры стратегического управления корпорацией целесообразно: провести обучающие тренинги для персонала различных уровней, чьи интересы коснутся структурные преобразования; составить новый кодекс корпоративной этики, а также подготовить презентацию новой организационной структуры стратегического управления с доведением до топ-менеджеров функциональных обязанностей.

В конечном итоге при разработке мер по совершенствованию организационной структуры стратегического управления следует исходить из необходимости устранения рыночных угроз со стороны конкурентов в условиях глобализации, усиления роли корпоративной безопасности, маркетинга и защиты интересов акционеров. Введение новых органов стратегического управления, более рациональное распределение функций и задач стратегического управления между подразделениями и исполнителями должно, в первую очередь, преследовать цель по обеспечению реализации стратегии. Важно, чтобы новая организационная структура стратегического управления корпорацией была способна значительно повысить гибкость реагирования на рыночные изменения, обеспечить условия для повышения нормы прибыли за счет внедрения инноваций, а также рост производительности труда за счет совершенствования бизнес-процессов.

Одним из наиболее действенных путей повышения эффективности ССУ является совершенствование процесса стратегического планирования. Исходной посылкой в совершенствовании стратегического планирования корпорации выступает всесторонний учет базовых принципов планирования и особенностей экономической деятельности корпорации. Базовыми принципами планирования служат: единство, участие, непрерывность, гибкость и реальность. При этом:

- принцип единства предполагает, что планирование должно иметь системный характер, выражающийся в координации и интеграции деятельности подразделений, отделов и служб;
- принцип участия означает, что каждый сотрудник в разной степени становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемых им функций;
- принцип непрерывности подразумевает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, в рамках установленного цикла, и разработанные планы должны непрерывно приходиться на смену друг другу;
- принцип гибкости планирования взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирова-

ния способности приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, воздействию внешних факторов, условий деятельности предприятия;

- принцип реальности планов состоит в их всесторонней обоснованности, соответствии реальным условиям деятельности и возможностям предприятия.

Результаты анализа особенностей системы стратегического управления корпорацией холдингового типа определяют целесообразность использовать в стратегическом планировании методику, построенную на основе регламентации планово-бюджетных процедур. Данная методика определяет общие схемы и алгоритмы разработки различных стратегических планово-бюджетных документов, включая стратегию, процедуры согласования, утверждения, контроля и анализа прогнозного выполнения бизнес-планов и стратегии. Алгоритм разработки стратегических планово-бюджетных документов должен включать в себя следующие этапы и процедуры: разработку предварительных параметров развития корпорации; формирование проектов целевых стратегических программ; утверждение контрольных показателей программ; разработку, согласование и утверждение программ, бизнес-планов и бюджетов; согласование проектов программ, бизнес-планов и бюджетов по подразделениям и дочерним организациям; формирование общего стратегического плана развития корпорации; утверждение стратегического плана и целевых программ.

На этапе разработки предварительных параметров развития корпорации разрабатываются общие контуры параметров стратегического плана, включающего в себя два основных раздела: предварительные параметры сводных показателей состояния и эффективности развития корпорации; перечень и контрольные задания целевых программ корпорации, обеспечивающие их достижение.

На этапе формирования проектов целевых стратегических программ на основании заданных стратегическим планом контрольных заданий формируются проекты целевых программ, которые содержат основные направления мероприятий и контрольные задания по ним. Организацию работ по подготовке проектов целевых программ по соответствующим направлениям деятельности осуществляет департамент стратегического развития, опираясь на координационно-аналитический орган – управление корпоративной безопасности. В ходе разработки проектов данных программ происходит предварительное согласование всех контрольных показателей различных бизнес-программ. После рассмотрения и одобрения проектов целевых стратегических про-

грамм соответствующими комиссиями по комплексным направлениям деятельности проводится рассмотрение и утверждение контрольных показателей программ советом директоров.

На основании утвержденных контрольных показателей разрабатываются проекты стратегических программ по подразделениям и дочерним организациям. Координацию работ по формированию и реализации этих программ осуществляют рабочие группы под руководством соответствующих управляющих по направлениям. Состав мероприятий, затрат на их реализацию и ожидаемых финансовых результатов формирует исходную базу в качестве системы ключевых показателей эффективности разработки проектов бизнес-планов для соответствующих подразделений и дочерних организаций. Проекты программ и бизнес-планов разрабатываются исходя из трех уровней возможностей бюджета: наиболее вероятном; пессимистичном; оптимистичном. В основе вариантного подхода к планированию бюджетов лежат различные уровни объема продаж, оказания услуг, прогнозируемые в зависимости от благоприятного или неблагоприятного действия двух основных факторов: конъюнктуры рынка и маркетинговой политики.

В процессе согласования выявляют причины расхождения проектов программ с утвержденной системой контрольных показателей. При наличии обоснованных причин производится их корректировка. Экономические службы корпорации осуществляют согласование планово-бюджетных документов отделов, филиалов и дочерних компаний. По завершении согласованных процедур экономическая служба организует окончательное рассмотрение и утверждение программ, бизнес-планов и бюджетов.

Формирование стратегического плана на основе обобщения ключевых показателей эффективности бизнес-планов и расчета сводных показателей эффективности развития корпорации осуществляет департамент стратегического развития. Одновременно им проводится свод затрат и результатов целевых программ. После рассмотрения сводных планово-бюджетных документов корпорации планово-бюджетной комиссией они представляются на утверждение в исполнительный орган корпорации.

В процессе совершенствования стратегического планирования следует более четко регламентировать порядок разработки стратегии развития корпорации. Важно исходить из того, что полный процесс стратегического планирования должен состоять из четко определенных этапов. На первом этапе разрабатывается концепция корпорации, которая является наиболее статичной

во всем процессе стратегического планирования. В основе концепции находится миссия корпорации. На втором этапе осуществляется целеполагание. Определение краткосрочных и долгосрочных целей позволяет трансформировать миссию в конкретные эффективные действия. На третьем этапе осуществляются маркетинговые исследования. На четвертом этапе формируется стратегия корпорации как система планов и методов управления, обеспечивающих достижение цели. Пятый этап стратегического планирования должен охватывать процесс разработки тактических планов, которые конкретизируют достижение стратегических целей. На шестом этапе стратегического планирования необходимо определить механизмы контроля над реализацией стратегии, а также механизм ее корректировки.

В интересах повышения качества стратегического планирования следует:

- обеспечить закрепление в соответствующей инструкции требований к разрабатываемой стратегии, к которым относятся учет культурных особенностей и методов ведения бизнеса в разных странах;
- учесть возможности выхода на уже охваченные рынки не только головной компании, но и других компаний корпорации;
- обеспечить создание единой системы дистрибуции продуктов корпорации;
- сформировать единую маркетинговую стратегию, объединяющую цели всей корпорации и направленную на создание и управление рынком сбыта;
- обеспечить создание механизма стимулирования всех работников корпорации с учетом поставленных стратегических задач.

Предложенная методика совершенствования порядка стратегического планирования корпорации может быть успешно использована как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних обществ. Она позволяет обеспечить комплексность стратегического планирования, повышение уровня экономической обоснованности мероприятий, вариантность и строгую этапность осуществления планирования.

Важнейшим направлением совершенствования системы стратегического управления корпорации является применение сбалансированной системы показателей (ССП), которая дает возможность сориентировать внимание и сосредоточить усилия на выполнение стратегии топ-менеджеров, бизнес-единиц, персонала, максимально задействовать информационные технологии и финансовые ресурсы.

Сбалансированная система показателей является наиболее адекватной системой критериев

оценки стратегических целей. Показатели ССП охватывают все ключевые показатели и факторы деятельности корпорации, характерные для эпохи информационной конкуренции: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, управление, инновации, обучение и развитие персонала. ССП дополняет финансовые показатели системой оценки перспектив и потенциальных возможностей корпорации.

Сбалансированная система показателей позволяет достичь взаимосвязи между желаемыми результатами и факторами их достижения, между долгосрочными и краткосрочными целями, между результатами прошлой деятельности и будущего роста. Являясь катализатором для более точного формулирования стратегии, сбалансированная система показателей в то же время является эффективным механизмом оценки и реализации стратегии.

Построение системы стратегического менеджмента на основе ССП предполагает реализацию пяти принципов стратегически ориентированной компании: перевода стратегии на операционный уровень; обеспечения взаимосвязи стратегии основной компании и дочерних обществ; стратегии как повседневной работы каждого сотрудника; стратегии как непрерывного процесса; активизации изменений как результата активного руководства топ-менеджеров.

Сбалансированная система показателей предлагает модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом. Являясь центральным звеном в стратегической системе менеджмента, она связывает все инструменты стратегического управления в единый контур, ориентированный на реализацию миссии и стратегических целей корпорации, а также устанавливает соответствие между стратегическими целями корпорации и показателями их достижения. Основой данной модели является стратегическая карта (СК). Она представляет собой стратегические цели компании в формализованном виде во взаимосвязи и взаимозависимости на основе причинно-следственных связей между ними.

Особая значимость сбалансированной системы показателей заключается в том, что она является инструментом, обеспечивающим необходимую взаимосвязь стратегий головной компании и дочерних компаний; для того чтобы корпорация превратилась в нечто большее, чем простая сумма ее составляющих, все стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Устанавливая взаимосвязь долгосрочных, среднесрочных и тактических целей корпорации, ССП обеспе-

чивает интеграцию систем планирования, включая системы бизнес-планирования, бюджетирования и инвестиционных планов. Учетные системы настраиваются на показатели ССП. Кроме того, в соответствии с требованиями систем планирования формируется система отчета.

Применение сбалансированной системы показателей обеспечивает вовлеченность работников корпорации всех уровней в процессы формирования и реализации корпоративной стратегии. Она позволяет работникам среднего и нижнего уровня понимать, каковы финансовые последствия их решений и действий, а топ-менеджерам осознавать, что приведет корпорацию к долговременному финансовому успеху. С этих позиций сбалансированная система показателей трансформирует миссию корпорации в конкретные стратегические задачи, устанавливает соответствие между стратегическими целями и показателями, позволяет согласовать цели и задачи каждого работника со стратегией корпорации. Все сотрудники корпорации обязаны понимать стратегию и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в ее реализацию. Корпоративная стратегия и стратегии дочерних компаний доводятся на более низкие уровни управления: подразделения, отделы, службы компаний корпорации. Формируются индивидуальные цели и личные системы показателей, ориентированные на достижение стратегических целей и показателей компании и корпорации в целом. Таким образом, стратегия на деле становится ежедневной заботой каждого сотрудника. Система мотивации, построенная на основе ССП, стимулирует достижение высоких результатов труда каждым работником и одновременно является мощным стимулом для осуществления стратегических целей.

Сбалансированная система показателей интегрирует тактический, оперативный и стратегический менеджмент в единый непрерывный процесс, обеспечивая реализацию стратегических целей корпорации и компаний. Это осуществляется посредством установления связи между стратегией и процессом составления бюджета, освоения практики проведения стратегических совещаний менеджеров для периодического обсуждения стратегии. Как только ССП и система обратной информационной связи начинают действовать, у компании появляется возможность управлять стратегией, т.е. получать информацию не только о реализации стратегии, но и о жизнеспособности и эффективности самой стратегии, корректировать стратегию по мере возникновения необходимости, не дожидаясь составления бюджета на следующий год.

Исходя из анализа опыта создания сбалансированной системы показателей в российских и западных корпорациях предлагается осуществить разработку и включение сбалансированной системы показателей в контур стратегического управления поэтапно. Процесс внедрения ССП подразумевает переходный период и период регулярного стратегического менеджмента. В течение переходного периода формируется первоначальный вариант ССП и внедряется в систему менеджмента. На данном этапе осуществляются разработка первой версии сбалансированной системы показателей и ее включение в систему бизнес-планирования корпорации и дочерних компаний, формирование требований к системам учета и настройка учетных систем в соответствии с требованиями ССП, разработка ее процедур и регламента.

Разработку и внедрение сбалансированной системы показателей целесообразно осуществлять в соответствии со следующим алгоритмом: формализовать стратегические цели; выявить перспективы и распределить цели по перспективам; определить задачи, решаемые для достижения целей, и распределить их по направлениям деятельности; установить причинно-следственные связи и факторы влияния между целями и задачами; определить измерители целей; разработать программы по достижению целей и задач; интегрировать ССП в систему стратегического управления; реализовать план изменений в системе стратегического управления, необходимых для перехода на ССП; провести анализ и коррекцию ССП.

Следующим шагом является определение направлений деятельности, которые необходимы для реализации стратегических целей. Целесообразно использовать следующую схему четырех направлений показателей: финансы; маркетинг и клиенты; управление, развитие, инновации; развитие персонала. После того как определены необходимые направления деятельности, для каждого из них формируются основные задачи. В частности, основными показателями финансовой составляющей могут быть: стоимость бизнеса, прибыльность, рост доходов, минимизация прямых и косвенных издержек. Клиентская составляющая должна включать следующие показатели: уровень удовлетворенности целевой группы клиентов, долю продаж по видам продукции, сохранение и расширение клиентской базы, известность бренда. Составляющая бизнес-процессов может характеризоваться следующим набором показателей: объемом инвестиций, уровнем применения новых технологий в процессе производства, разработкой новых продуктов, степенью загрузки мощностей мини-заводов, величиной брака. Состав-

ляющая обучения и развития должна охватывать следующие показатели: количество персонала, прошедшего профессиональную переподготовку; удержание ключевого персонала; уровень информационного обеспечения; моральный климат в коллективе.

На стадии установления взаимосвязи между целями и задачами осуществляется выяснение того, как влияет выполнение тех или иных задач на достижение цели и каковы взаимосвязи между задачами. В свою очередь, на стадии определения измерителей целей для каждой задачи устанавливаются показатели эффективности и их нормативное значение. В частности, основным показателем развития рынка является занимаемая доля рынка или ее прирост за год. Одновременно с определением нормативных значений устанавливаются необходимые сроки и допустимые границы отклонений от целевого значения. Тем самым формируется карта показателя.

Следует особо подчеркнуть, что интегрированность ССП в систему стратегического управления обеспечивается распределением на основе разработанных показателей имеющихся ресурсов и установлением зоны ответственности за выполнение задач. На этой стадии ССП интегрируется в планово-бюджетную систему компании и в управленческую отчетность, для каждого ответственного сотрудника определяются показатели, необходимые для контроля над ходом выполнения задач, предусмотренных сбалансированной системой. Тем самым мотивация сотрудников связывается с выполнением задач. Величина премии сотрудников должна быть поставлена в зависимость от достижения конкретных показателей.

В целом, предложения по совершенствованию системы стратегического управления способны оказать положительное воздействие на эффективность принятия стратегических решений и тем самым на эффективность самой системы. Основным экономическим эффектом от совершенствования системы стратегического управления является снижение инвестиционного риска, а также повышение эффективности стратегических решений, выражающееся в опережающем росте акционерной стоимости по сравнению со среднеотраслевыми темпами.

1. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб., 2006.

2. *Йенер Т.* Маркетинговое планирование: пер. с нем. Харьков, 2010.

3. *Маленков Ю.А.* Стратегический менеджмент: учебник. М., 2011.

4. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб., 2010.