

УДК 65+33824

А.М. Попович

СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое планирование и управление в настоящее время стало необходимым условием функционирования и развития экономики. На предприятиях разрабатываются самые разнообразные типы стратегий: общие, частные, конкурентные, функциональные и др. Актуальной проблемой становится их структуризация, преемственность, внедрение и контроль.

Корпоративная стратегия или общий план развития диверсифицированной компании сконцентрирована на решении общих для нее проблем.

1. Развитие и балансировка бизнес-портфеля с помощью портфельных стратегий, стратегий диверсификации и интеграции, связанных с выходом на новые рынки путем открытия новых компаний, приобретения существующих, вступления в альянсы и т.д.;

2. Усиление конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности действующих фирм, в которые вложены инвестиции. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии, ноу-хау и осуществляя другие стратегические маневры, предусмотренные портфельными стратегиями, ориентированными на ускорение роста перспективных предприятий, поддержание активности на низкорентабельных, но перспективных направлениях и отказ от непривлекательных сфер бизнеса.

3. Нахождение путей синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкретные преимущества. Это достигается путем передачи наработок, опыта, совместного использования мощностей и новых технологий, конкурентоспособности изделий.

Синергизм обеспечивает совместно действующим стратегическим бизнес-единицам (СБЕ) одно или несколько из следующих преимуществ:

- увеличение ценности для потребителей, а следовательно, возрастание объема продаж;
- снижение операционных издержек;
- уменьшение потребности в инвестициях.

4. Создание и развитие стержневых компетенций

Успехи компании в наше время (и тем более - в будущем) зависят во многом от стержневых компетенций, на основе которых создают стержневые продукты. Напомним, что стержневые компетенции - это навыки и способности работников, подкрепленные соответствующей системой оригинальных технологий, к производству уникальных продуктов.

Преимущества стержневых компетенций состоят в следующем. Во-первых, они обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам. Во-вторых, компетенции определяют отличительные достоинства конечного продукта компании. В-третьих, стержневые компетенции практически невоспроизводимы ее конкурентами.

Стремление к выявлению стержневых компетенций внутри самой компании ориентирует на поиск недостающих звеньев в цепи и на восполнение пробелов путем приобретения знаний или заключения деловых союзов. Современное строение корпораций в виде сети ОБЕ затрудняет развитие стержневой продукции. Поэтому высшее руководство корпорации должно разрабатывать корпоративную стратегическую архитектуру, т.е. своего рода карту будущего, совпадающую с развивающимися стержневыми компетенциями и соответствующими технологиями.

5. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области, которые ранжи-

руются по их привлекательности.

Предварительно инвестиции группируются по следующим направлениям:

- инвестиции в рост (или вход на рынок);
- инвестиции в укрепление занятых позиций;
- эксплуатация бизнеса посредством минимизации инвестиций;
- возвращение максимально возможного объема активов от ликвидации или продажи бизнеса.

6. Определение и прогноз ключевых факторов успеха (КФУ) в важнейших стратегических направлениях роста корпорации. Ключевые факторы успеха – это активы и компетенции, обуславливающие успехи конкурентной борьбы. Их разделяют на два вида: стратегические необходимости и стратегические силы. Стратегические необходимости могут и не обеспечивать конкурентные преимущества, поскольку ими обладают и другие соперники, но их отсутствие значительно ослабляет позиции корпорации. К стратегическим силам относятся активы и компетенции, позволяющие корпорации или ее отдельным СБЕ выделяться из общего ряда соперников, превзойти их.

Из группы активов и компетенций, выявленных в ходе анализа рынка, выявляются ключевые факторы успеха, специфичные для каждой отрасли (вида деятельности) и стадии ее развития. Так, для производственных компаний на стадиях внедрения и роста рынка на первый план выходят технологии и инновации, тогда как ближе к стадии зрелости в качестве КФУ выдвигаются технологические возможности систем, маркетинг и сервис. На рынке потребительских товаров на этапах внедрения и роста требуется маркетинговое искусство и наложенное распределение, а на этапах зрелости и упадка - эффективные операционные процессы и производство.

7. Развитие внутриfirmенно-

го предпринимательства как движущей силы современного бизнеса, для которого характерны готовность нести риск, новаторство, творчество и т.д. В зависимости от того, на какой ступени развития находится предпринимательство в корпорации, применяются различные механизмы его развития. Наиболее ранними формами развития некоторых свойств этого феномена было стимулирование труда через системы участия в прибылях, участия в собственности, в управлении производством. Несколько позже элементы внутреннего предпринимательства стали возникать в виде специальных целевых творческих бригад: бригады самоуправления, по изготовлению новой технологии, по производству новой техники. Затем стали создавать автономные проектные группы по созданию и внедрению новой техники развития и реализации рискованных идей (венчурные группы). Однако наилучшие возможности для развития внутрифирменного предпринимательства оказалось возможным создать путем децентрализации корпораций и организации самостоятельных предпринимательских структур внутри компаний. Последним предоставляемся самостоятельность не только в решении текущих, но и перспективных (стратегических) задач. Реконструируются их организационные структуры, обеспечивающие прямую связь с потребителями.

Корпоративная стратегия создается высшим руководством с учетом предложений, поступающих от руководителей более низкого звена и руководителей основных производств при участии штабной группы. Утверждается стратегия Советом директоров корпораций.

Деловая стратегия. Содержание деловых стратегий бизнес-единиц корпорации и самостоятельных однопродуктовых фирм существенно различно. Синонимом деловой стратегии СБЕ является бизнес-план, ибо ключевые стратегические проблемы сконцентрированы в корпоративном плане. Деловая стратегия самостоятельных продуктовых фирм, естественно, содержит все страте-

гические проблемы ее развития. В этом смысле она близка к корпоративной стратегии, но отличается от последней прежде всего тем, что не содержит раздела, посвященного балансировке бизнес-портфеля. Естественно также, что для однопродуктовых компаний проблема синергизма не столь актуальной как для диверсифицированной компании. В остальном же между сравниваемыми стратегиями принципиальных различий нет. Деловая стратегия самостоятельный однопродуктовой компании решает следующие проблемы.

1. Определение товарного рынка или его отдельных сегментов, на которых фирма будет обладать явными конкурентными преимуществами.

2. Определение и прогноз ключевых факторов успеха (КФУ) с целью "подстраивания" под их развитие функциональных и конкурентных стратегий фирм.

3. Развитие компетенций и навыков организации так, чтобы обеспечить способность производственного потенциала быстро реагировать на динамику потребностей клиентов.

4. Решение вопроса о том, какая из базовых стратегий М. Портера, или гибридная стратегия, или стратегия, основанная на стержневых компетенциях, ляжет в основу дальнейшей конкурентной борьбы.

5. Разработка актуальных конкурентных стратегий, обеспечивающих желаемую конкурентную позицию фирмы на рынке.

6. Формирование сети функциональных стратегий, направленных на придание производственному потенциалу способностей к производству продукции, характеристики которой адекватны запросам потребителей.

7. Обеспечение за счет собственных и заемных финансовых средств, необходимых для реализации стратегии проектов и программ.

8. Меры, нейтрализующие изменения факторов внешней среды.

Деловая стратегия бизнес-единицы также как и деловая стратегия самостоятельной фирм-

мы нацелена на установление и укрепление конкурентной позиции компании на рынке. Она разрабатывается по следующим основным направлениям.

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и других значимых сферах.

2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.

3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.

4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три аспекта:

- решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;

- разработка таких характеристик предполагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;

- нейтрализация конкурентных мер противников.

Деловая стратегия обычно включает в себя систему действий по развитию навыков и способов работы (компетенций), необходимых для достижения конкурентных преимуществ, а также развитие профессионализма в основных сферах деятельности. Это прежде всего относится к научным разработкам, совершенствованию технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и вообще ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга и сервисного обслуживания.

В конечном счете деловая стратегия объединяет стратегические инициативы в различных функциональных подразделениях корпорации, таких как закупки, производство, НИОКР, финансы, кадры, продажи и маркетинг, распределение. Координация действий по названным направлениям

обеспечивает единство деловой стратегии. Другая важная функция этой стратегии - концентрация усилий по внедрению особых для корпорации стратегических замыслов по расширению производства, замене оборудования, развитию НИОКР в наиболее перспективных областях, сокращению бремени выплаты дивидендов. "Сшивание" стратегии происходит после примерки на ситуацию, в которой находится компания. Ответственным за деловую стратегию в целом является руководитель СБЕ, хотя нередко они делегируют свои полномочия в этой области старшим менеджерам, отвечающим за отдельные направления развития бизнеса. Руководитель СБЕ и в последнем случае должен осуществлять:

- контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием;
- выполнять стратегические действия, одобренные руководителями высшего звена и в случае необходимости информировать высшее руководство о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре стратегии. В диверсифицированных компаниях руководители хозяйственных подразделений несут дополнительную ответственность за соответствие стратегии своего СБЕ стратегии и целям корпорации.

Операционная стратегия дополняет и завершает общий план. Она разрабатывается руководством отдельных бизнес-единиц (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении оперативных задач, имеющих стратегическую важность. Например, рекламные компании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка. Ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена. Их предложения должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Производственные звенья нередко имеют стратегически важные для всей компании задачи. По этой причине они и должны иметь стратегические планы на местах, чтобы

достичь цели всей компании. Так, региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящих перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, прежде всего - по маркетингу, мощностям и общим целям компании по объему продаж, прибыли и т.п. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

В децентрализованных компаниях стратегия самостоятельных подразделений нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентной позиции по закрепленной за подразделением продуктово-рыночной группе товаров. Эта стратегия содержит "миссию", цели и замысел плана, которые разворачиваются в более детальные операции. Важной целью хозяйственных единиц является обеспечение интегрального результата ее деятельности, т.е. не только текущей прибыли, но и улучшение конкурентной позиции и целей плана.

Поэтому план самостоятельных единиц содержит задачи, решаемые обычно (в централизованных формах) деловой стратегией: реагирование на изменения внешней среды; разработка мер по улучшению конкурентной позиции подразделения; объединению инициатив функциональных групп и т.д.

В системе управления необходимо различать текущий и стратегический контроль. При этом контроль выполнения стратегии означает контроль финансирования стратегических действий, таких как введение в эксплуатацию производственных линий, переход на новую технологию и т.д. Контроль начинается с планирования, затем разрабатывается технология, изучается рынок, изучается пробная партия продукции, разрабатывается система маркетинга. Проект считается завершенным, когда созданная продукция в полном объеме поступила на рынок.

Стратегический контроль охватывает все этапы выполнения

программ. Однако он носит только монетарный (финансовый) характер и сконцентрирован на окупаемости расходов, а не контроле бюджета. Более того, на ранней стадии поощряют перерасход бюджета, если это оправдано значительными будущими прибылями.

Оценка окупаемости стратегических инвестиций производится периодически в течение жизненного цикла нового товара. Пока окупаемость не превышает контрольный уровень, реализацию проекта продолжают. При превышении этого уровня рассматриваются и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Такое обобщенное представление о ходе выполнения стратегических планов, программ и проектов фактически свидетельствует лишь о том, что в инвестиционном отношении последние выполняются успешно. Но при этом неясно, как обстоят дела с достижением стратегических целей компании. Возможно, в связи с изменением среды организации, сами цели программ нуждаются в корректировке. Все это говорит о том, что стратегический контроль нельзя ограничивать лишь периодической фиксацией срока окупаемости инвестиций, вкладываемых в стратегические проекты или программы.

Наряду со сроком окупаемости расходов контроль должен охватывать и показатели, отражающие полноту достижения целей компании, т.е. фактическую стратегическую эффективность.

Если стратегические разработки являются одноцелевыми или просто нет необходимости в обобщенной оценке выполнения всех целей многоцелевого плана (проекта), фактическая стратегическая эффективность:

$$\mathcal{E}_{jt}^f = \frac{Q_{jt}^f}{Q_{jt}^p}, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_{jt}^f - фактическое выполнение j -ой стратегической цели на период времени t ;

Q_{jt}^p и Q_{jt}^f - соответственно плановое и фактическое значение

j-й цели на период *t*.

При необходимости получить обобщающую оценку фактической стратегической эффективности, можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E}_{ot}^f = \frac{\sum_{j=1}^n Q_{jt}^f \cdot k_j}{\sum_{j=1}^n Q_{jt}^p \cdot k_j}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_{ot}^f - обобщающая оценка полноты достижения *j*-ых плановых целей компании на период времени *t*; $j = 1, \dots, n$, n - число целей;

k_j - коэффициент весомости *j*-ой цели.

Расширение рамок стратегического контроля потребует создания банка данных о ходе выполнения стратегий, состояния среды компании и разработки методов измерения не только монетарных, но и немонетарных целей. Решение этой задачи существенно облегчается на тех предприятиях (пока что только зарубежных), которые внедрили "сбалансированную систему показателей", разработанную американскими учеными Р. Каштан и Д. Нортон в 1990 г. Эта система направлена на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких сфер деятельности предприятия как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

"Баланс" в рамках новой концепции носит многоплановый ха-

рактер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнем управления и т.д. При этом необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Названные показатели должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). Система показателей охватывает только стратегически важные темы, представляя базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Так что в случае, когда срок окупаемости по стратегическому проекту поднимается выше критического (контрольного) уровня, сбалансированная система показателей дает возможность быстро провести стратегический маневр.

В ходе применения сбалансированной системы показателей превратилась в широкую управляемую систему, включающую ряд субпроцессов:

- перевод перспективных стратегических планов и стратегий в форму конкретных показателей оперативного управления;

- коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;

- превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;

- налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

Сбалансированная система показателей в ближайшее время будет обеспечена программным обеспечением. Это существенно облегчит иерархическую систему контроля выполнения стратегий. Такая система должна охватить всю организационную иерархию компании. Естественно возникает вопрос о том, как расширить рамки стратегического контроля в условиях отсутствия сбалансированной системы показателей. Здесь надо иметь в виду, что компании имеют опыт отчетов по выполнению стратегических целей, в том числе и выраженных немонетарными показателями. Это свидетельствует о возможности расширения рамок стратегического контроля при отсутствии сбалансированной системы показателей (хотя в этом случае возрастут трудности со сбором и анализом соответствующей информации).

Учитывая это обстоятельство, содержание стратегического контроля можно расширять постепенно, точнее - поэтапно, по мере подготовки к этим этапам фирмы. На первом из них можно ограничиться созданием централизованной системы стратегического контроля на базе только монетарных целей; на втором - включить в состав контролируемых параметров и немонетарные цели, а на третьем -трансформировать центральную систему стратегического контроля в иерархическую.

□ Автор статьи:

Попович
Алексей Миронович
- канд. экон. наук, доц., зав. каф.
"Экономика и управление производством" Омского университета

УДК [657.6+658.15] (075.8)

В. Б. Копеин, Е. А. Филимонова, О. В. Секлецова

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Функционирование предприятий в условиях рыночной экономики подчиняется законам конкурен-

ции во всех сферах деятельности. Одним из существенных условий конкурентоспособности является