

Балог А.Г.

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: ОТ РАЗРАБОТКИ ДО РЕАЛИЗАЦИИ

Введение

Инструментов стратегического анализа очень много. Для разработки стратегии может понадобиться более детальная информация как о внешней среде (рынки, конкуренты, поставщики), так и о компании (продукты, бизнес-процессы компании, менеджмент, ресурсы). К сожалению, на сегодняшний день не существует универсального набора методик, который бы гарантировал компании получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии. Необходимо понимать, что проведение анализа не является самоцелью – его конечным результатом становятся проекты решений, в данном случае – стратегический план. Поэтому руководству компании следует поступать следующим образом: выбрать для начала несколько (чем меньше, тем лучше) методик стратегического анализа и начать их применять на практике, причем делать это регулярно. После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии компания сталкивается со второй фундаментальной задачей стратегического управления – формулированием стратегии.

Данная проблема формирования стратегии предприятия была исследована такими известными учеными в области стратегического управления, как: Игорь Ансофф, Генри Минцберг, Питер Друкер, Стрикленд и Томпсон. В своих книгах они описывали механизмы разработки, реализации стратегии, ее внедрения. Неразрешенными остаются вопросы по развитию стратегии с точки зрения диверсификации стратегии по направлениям деятельности компаний, формированию целей.

Постановка задачи

В данной статье рассматривается развитие стратегии компании, от ее разработки до реализации. Изучению подвержены такие вопросы стратегического управления как: этапы построения стратегического плана, постановка целей, разработка миссии компании.



Рис.1 Основные этапы разработки стратегического плана

На рис. 1 показана связь со стратегическим анализом и механизмом реализации стратегии (механизм управления развитием). Этапы разработки стратегического плана определяются в соответствии с его форматом. В качестве формата стратегического плана можно выбрать следующий:

- миссия компании;
- стратегическая концепция развития;
- цели;
- стратегия;
- стратегические задачи;
- описание стратегических задач.

Следующим после стратегического анализа этапом является разработка миссии компании. Миссия –

это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании, например: открытие, принципиально нового направления деятельности. Многие организации воспринимают миссию достаточно формально, как некий атрибут, который просто должен быть, потому что он есть у всех. Другие компании, наоборот, считают, что им нужно несколько лет, чтобы найти самый лучший вариант их миссии. Руководители компаний должны понимать важность четкого формулирования миссии, которая, является базой для:

- разработки стратегии;
- принятия решений;
- разрешения конфликтов;
- построения системы мотивации персонала.

Миссия способствует формированию единения внутри организации, созданию корпоративного духа и организационной культуры.

Она способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды:

- клиентов;
- поставщиков;
- инвесторов;
- партнеров;
- рынка труда.

Существуют определенные требования к тому, что должна включать в себя миссия компании, это:

- целевые ориентиры организации;
- ее сфера деятельности;
- продукты;
- рынки;
- используемые ресурсы;
- возможности и способы обеспечения конкурентоспособности;
- система ценностей, определяющих традиции;
- интересы общества, потребителей, собственников и персонала.

Миссия компании, к формулированию которой предъявляются определенные требования, должна:

- быть понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- не превышать три-четыре коротких и лаконичных предложения;
- быть созидательной и вдохновляющей.

Дальнейшим этапом построения стратегии компании будет постановка целей. Если в компании не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического менеджмента работать не сможет. Цели – это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные и четко сформулированные цели. Более того, в некоторых компаниях при разработке стратегического плана менеджеры, дойдя до пункта “постановка целей”, начинают понимать, чем им все это грозит, и, естественно, пытаются всячески саботировать процесс. Ведь если цели компании будут четко расписаны, потом придется отвечать за их исполнение. А когда в компании все “туманно и расплывчато”, то легче уйти от ответственности.

Преимущества формализованного установления целей:

1. Если цели не сформулированы или непонятны, имеется опасность совершения действий, не соответствующих целям. Их формализация стимулирует дискуссию внутри компании, что уменьшает риск непонимания или неполного понимания.

2. Если цели четко определены, возможные конфликты между ними могут быть с большей вероятностью обнаружены и устранены в процессе согласования.

3. Точное определение критериев оценки деятельности компании в целом необходимо во всех случаях, за исключением ситуаций, когда формализованное их объявление делается для “пропаганды”, скрывающей истинные цели.

При формализации целей необходимо помнить, что они должны удовлетворять пяти критериям, которые часто называют SMART-критериями:

Конкретность (Specific).

Исключаются формулировки типа “повышение эффективности работы предприятия”, так как при этом не определено, что такое эффективность и насколько именно ее надо повысить.

Кстати, для того чтобы цели были конкретны и понятны всем сотрудникам, в компании должен быть разработан глоссарий с расшифровкой всех терминов. В частности, все, что касается формулировок целей, должно быть записано в Положении о стратегическом управлении. Естественно, сотрудники компании должны иметь доступ к данной информации.

Измеримость (Measurable).

Если цель нельзя измерить, ее достижение невозможно контролировать, поэтому при утверждении

какого-либо показателя в качестве цели необходимо определить, как этот показатель будет рассчитываться. Может показаться, что данный критерий является излишним, так как если цель конкретна, то она, естественно, измерима.

С одной стороны, это вполне логично, но, с другой – на практике может оказаться так, что измерение этой цели – процесс очень сложный или дорогостоящий. Например, такая цель, как завоевание определенной доли рынка, от некоторых компаний может потребовать значительных финансовых и временных затрат, хотя при этом для нее можно установить конкретное целевое значение.

Достижимость (реализуемость) (Achievable).

С одной стороны, цели должны требовать напряженной и эффективной работы для своего достижения, но, с другой стороны, они должны быть реальными. Если цели легко достижимы, это расхолаживает персонал. Если же каждый раз цели завышаются, то у сотрудников возникает психологическая неприязнь к работе. Получается, что можно стараться изо всех сил и при этом не достигать цели. Такая модель работы может впоследствии привести к тому, что даже реальная цель не будет достигнута, так как сотрудники уже привыкли к неудаче. Кроме того, при проверке достижимости целей нужно учитывать еще и такой важный момент: чаще всего целей у предприятия несколько, поэтому их изначально следует согласовать. Иногда цели противоречат друг другу, тогда при установке численных значений нужно определять диапазоны, в которых данные цели могут быть совмещены. Под противоречивостью подразумевается то, что конкретные значения выбранных показателей не могут быть достигнуты одновременно. К примеру, компания планирует увеличить прибыль и одновременно существенно сократить суммарные затраты. Понятно, что при определенных значениях данных целей (прибыли и затрат) это может оказаться нереальным. Значит, при определении значений целевых показателей нужно внимательно следить за тем, чтобы они могли быть выполнены одновременно. Для этого лучше использовать расчетную модель стратегического планирования, составленную, например, в электронных таблицах.

Значимость (Relevant).

При определении целевых показателей предприятия, с одной стороны, хочется, чтобы в системе стратегического планирования было задействовано как можно больше показателей – для комплексного охвата всей деятельности компании. Но, с другой стороны, чем больше показателей, тем сложнее система, в этом случае даже менеджерам будет трудно ориентироваться в ней и принимать адекватные решения. Поэтому при выборе целевых показателей нужно обязательно оценивать их с точки зрения значимости, и каждый раз задаваться вопросом о целесообразности их использования.



Рис.2. Архитектура продуктовых целей компании

Определенность во времени (Timed / Timed-bound).

Когда компания разрабатывает стратегический план и устанавливает для себя цели, обязательно нужно определить период планирования. Достижение целей следует всегда привязывать к конкретным срокам. Если этого не делать, будет непонятно, когда проводить плановый контроль достижения целей. Кроме того, иногда возникает необходимость в корректировке целей по ходу реализации стратегического плана

компании. Пересмотр цели может быть связан с тем, что определенные факторы не были учтены или были учтены неправильно. При этом промежутком времени, после которого вносятся такие корректировки, определяется заранее.

С одной стороны, стратегия должна быть тем самым светлым путем, с которого сходить нельзя, но, с другой стороны, на практике могут происходить различные события, существенным образом влияющие на бизнес компании. Закрывать на них глаза не стоит. Поэтому организация должна уметь оперативно реагировать на такие значимые события и соответствующим образом корректировать цели и стратегию. Примеры дерева целей для торговой компании, занимающейся продажей оборудования, приведены на рис. 2-4.

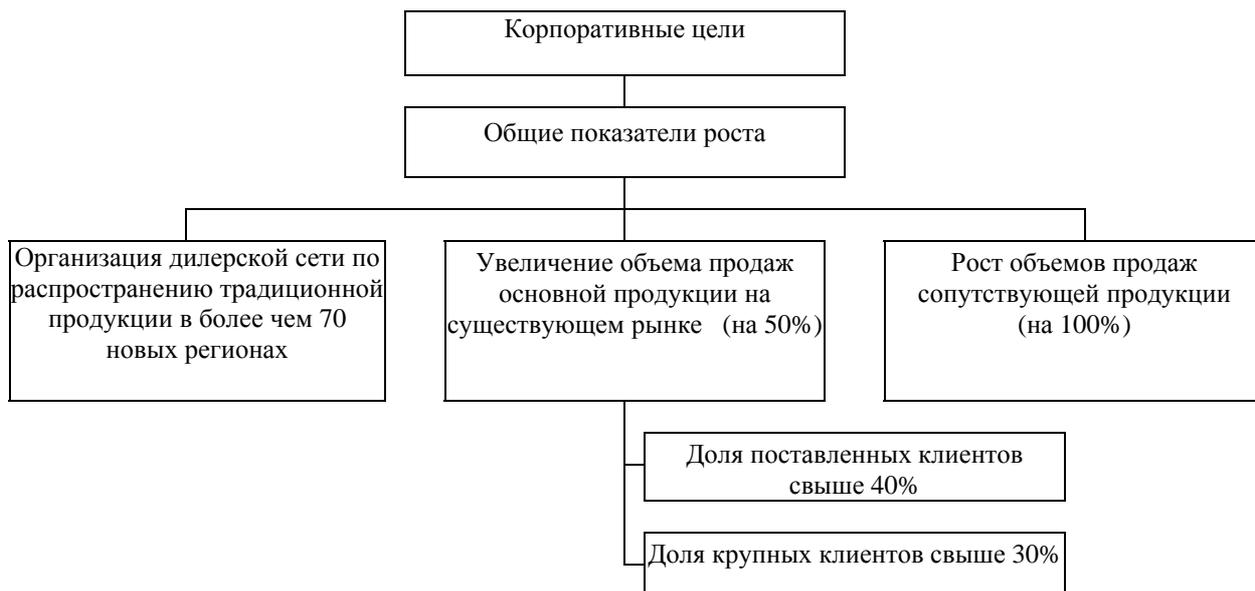


Рис.3. Дерево корпоративных целей компании



Рис.4. Дерево операционных целей компании

При определении стратегии фирмы необходимо учитывать огромное число факторов: цели, состояние рынка, положение на нем фирмы, стратегии конкурентов, потенциал организации, тенденции развития технологии, особенности продукции (услуг), конкурентные преимущества, стадии жизненного цикла

продукта, издержки и др. Учесть все факторы невозможно, поэтому подходы при определении альтернативных вариантов стратегии зависят от выбора приоритетного направления.

Выводы и перспективы

Сформулированные меры, четко поставленные цели, определенная миссия компании помогают сократить разрыв между стратегическими решениями и реальным результатом. Игнорирование этих факторов может привести к невозможности быстро использовать изменения внешнего мира на благо организации. В организации должен быть некто, чьей ответственностью была бы постоянная проверка стратегии на соответствие. Существует тенденция избегать стратегических изменений. Автор предполагает, что многим руководителям высшего звена не хватает уверенности, чтобы приступить к основному структурному изменению, они боятся разрушить базовый установленный режим организации. Выработка стратегии предполагает уяснение текущей стратегии и анализ портфеля продукции. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели фирмы, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое будущее состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Источники и литература

1. Дэвид Хасси. Стратегия и планирование. – М., 2001.
2. Джек Траут. Новое позиционирование. – Спб., 2003.
3. Грег Брю. 6 сигм для менеджеров. – М., 2004.
4. Лес Гэлловэй. Операционный менеджмент. – Спб, 2001.
5. Ричфрд Дафт. Менеджмент: МВА классика. – Спб., 2004.
6. Дэвид АAKER. Стратегическое рыночное управление. – Спб., 2003.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – Спб., 1999.
9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Hoffman R., Becker D. A Strategic Management Simulation.– Homewood, 1989.
11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 1999.
12. Arnoldo C. Нах. The Strategy Concept and Process. – England: Avebury, 1994.
13. Ескин К.ф. Крутик А.Б. Инновационная деятельность // Инновации. – № 3–4. – 1999.
14. Управление организацией/Под ред. А.Г. Поршнева и др. – М.:ИНФРА-М, 1999.
15. Сборник Бизнес-планов: Современная практика и документация.
16. Отечественный и зарубежный опыт/ Под ред. В.М. Попова. – М.:Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

Беликова Е.Ю.

ФИНАНСОВО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

Актуальность. Современный этап развития экономических отношений в Украине характеризуется нестабильностью правового обеспечения. Следствием чего выступает нарушение действия финансового механизма, рычаги и методы которого позволяют хозяйствующим субъектам наращивать финансовые потоки. Последние, достаточно разнообразны в рамках функционирования предприятий акционерной организационно-правовой формы хозяйствования.

Простота создания и жизнедеятельности АО (акционерных обществ) объективно предопределяет необходимость четкого правового регулирования как процесса формирования АО, его работы, так и обращения его инструментов – акций – единственного фондового инструмента, несущего в себе право собственности (самого весомого права).

Именно простота механизма эмиссии и обращения акций является причиной для осуществления различного рода финансовых махинаций. И если спекулятивная игра только активизирует акционное обращение, то махинации сводят к нулю всю привлекательность этой ценной бумаги для рядового потенциального инвестора.

Постановка проблемы. На протяжении 2006 года законодатели рассматривали законопроект «Об акционерных обществах», который был направлен на разрешение вопросов практики корпоративного управления в АО и защиту прав инвесторов путем внедрения кумулятивного голосования на общих собраниях акционеров, регулирование процедуры приобретения контрольного пакета акций, вопросов эмиссии и обязательного выкупа обществом ценных бумаг, обеспечение регулярного и полного