

Рациональная модель стратегического управления

Д.В.Исаев

к.э.н., АССА

Государственный университет – Высшая школа экономики

Финансовая газета, 2008, №25 (861). – с. 14-15; №26 (862). – с. 12.

Одной из важнейших задач корпоративного управления является эффективное стратегическое развитие организации и контроль ее деятельности с целью повышения благосостояния акционеров в долгосрочной перспективе.

Что такое стратегия? Одно из первых определений этого термина дается в работах А.Чандлера, где *стратегия (strategy)* определяется как «предопределение основных долговременных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»¹.

Впрочем, данная трактовка не исключила появления целого ряда других определений, отражающих многообразие взглядов на стратегию и стратегический менеджмент. Например, Г. Джонсон и К. Скулз определяют стратегию как «направление развития организации в долгосрочной перспективе, позволяющее получить преимущества путем использования имеющихся ресурсов в условиях изменяющейся окружающей среды для удовлетворения потребностей рынка и ожиданий стейкхолдеров»². В соответствии с определением «Большого экономического словаря» стратегия – это «искусство руководства, общий план ведения работы, исходя из сложившейся деятельности на данном этапе развития»³. В «Современном экономическом словаре» экономическая стратегия определяется как «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты»⁴.

Таким образом, следует признать, что в настоящее время в деловой и научной литературе общепринятого определения стратегии еще не сложилось. Тем не менее разные авторы, как правило, понимают под стратегией некий курс, выбранное направление развития организации, следование которому должно привести к достижению поставленных целей.

¹ Chandler A.D. *Strategy and structure*. – Cambridge: MIT Press, 1962.

² Johnson G., Scholes K. *Exploring Corporate Strategy*. – Cambridge: Prentice Hall, 1989.

³ *Большой экономический словарь (2-е изд.) / Под ред. А.Н.Азрилияна*. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – с. 675.

⁴ Райзберг Б.А., Лозовский Ш., Стародубцева Е.Б. *Современный экономический словарь*. – М.: ИНФРА-М, 1997. – с. 324.

Исследования г. Минцберга, основанные на анализе широкого круга литературы по стратегическому менеджменту, позволили выделить пять основных трактовок термина «стратегия»:

- стратегия как **план**, руководство, ориентир или направление развития организации, с акцентом именно на планировании и документировании (*plan*);
- стратегия как **прием**, уловка или маневр с целью перехитрить конкурента (*ploy*);
- стратегия как **принцип** или некоторая модель поведения организации во внешней среде (*pattern*);
- стратегия как **позиция** организации на рынке, определяемая уникальностью производимых продуктов или наличием уникальных компетенций (*position*);
- стратегия как **перспектива** или основной способ деятельности организации (*perspective*).

В соответствии с англоязычными наименованиями перечисленных трактовок определения стратегии (**Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective**) данная классификация получила название «5П Минцберга» (*Mintzberg's 5Ps*).

Соответственно под **стратегическим менеджментом** (*strategic management*) понимается особый тип управления организацией, суть которого И. Ансофф определил как «взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь»¹. Как видно из определения, планирование играет ведущую роль в системе стратегического менеджмента. В то же время понятие стратегического менеджмента существенно шире, чем понятие стратегического планирования. Так, И. Ансофф в своей совместной работе с Р. Деклерком и Р. Хайесом признает роль стратегического менеджмента как «комплексного социально-динамического процесса для стратегической адаптации, в отличие от линейной интерпретации взаимосвязей между организацией и ее средой, характерной для стратегического планирования»².

В условиях стабильной внешней среды, когда все изменения предсказуемы и поддаются полному контролю, долгосрочный план, по сути, становится главным и практически единственным элементом системы стратегического менеджмента. В этом случае стратегическое управление сводится к процессам определения цели развития и составления соответствующего долгосрочного плана.

Однако в современной экономике предположение о полной предсказуемости внешней среды вряд ли может считаться уместным, поэтому современный стратегический менеджмент уделяет большое внимание позиции организации во внешней среде, а также организационным, технологическим и культурным факторам, влияющим на устойчивость и адаптивность этой позиции.

Тем не менее даже в условиях изменчивости и неполной предсказуемости внешней среды роль стратегических целей и стратегического планирования остается ведущей. Но при этом к стратегическому плану предъявляются качественно иные требования: он должен быть гибким, адаптивным, способным достаточно быстро реагировать на возможные изменения. Эти качества стратегического планирования наиболее актуальны для крупных организаций (коммерческих предприятий, некоммерческих организаций, органов государственного и муниципального управления) ввиду масштабности деятельности, обширной системы управленческих связей, а также большого числа стейкхолдеров, заинтересованных в их долгосрочном устойчивом развитии.

¹ Ansoff I.H. *Strategic management*. – London: McMillan, 1979.

² Ansoff I.H., DeClerk R., Hayes R. *From Strategic Planning to Strategic Management*. – N.Y.: John Wiley and Sons, 1976.

Три уровня стратегии

Как правило, любая достаточно крупная организация имеет многоуровневую организационную структуру, при этом для каждого уровня характерны свои собственные цели и задачи. Это свидетельствует о том, что система стратегического менеджмента также имеет многоуровневую структуру.

Ч. Хофер и Д. Шендель выделяют три уровня стратегий – корпоративную стратегию, бизнес-стратегии и функциональные стратегии¹.

Корпоративная стратегия (*corporate strategy*) отражает специфику деятельности организации, носит наиболее общий характер и характеризует перспективы ее развития в целом.

Бизнес-стратегии (*business strategies*) относятся к отдельным направлениям деятельности организации и характеризуют развитие ее стратегических бизнес-единиц и (или) отдельных предприятий. Различия между корпоративной стратегией и бизнес-стратегиями возникают в многопрофильных организациях, когда организационная структура предусматривает наличие общего корпоративного центра и стратегических бизнес-единиц. В рамках бизнес-стратегий, в частности, могут решаться такие вопросы, как сегментирование рынка, выбор между узкой специализацией в наиболее рентабельных областях или предложение рынку более широкого круга продуктов и услуг.

Наконец, **функциональные стратегии** (*functional strategies*) относятся к отдельным предметным областям – операциям (основной деятельности), маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу, информационным технологиям.

В частности, маркетинговая стратегия предусматривает разработку новых продуктов и услуг, определение ценовой политики, а также способов продвижения своих продуктов и услуг на рынке. Операционная (производственная) стратегия определяет размещение производственных мощностей, развитие технологий производства, решение вопросов об аутсорсинге тех или иных производственных функций. С маркетинговой и операционной стратегиями тесно связана стратегия в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), определяющая разработку новых продуктов и технологий. Финансовая стратегия призвана обеспечить наличие источников финансирования для реализации других стратегий, а также эффективность использования финансовых средств. Стратегия в области персонала обеспечивает наличие необходимых трудовых ресурсов – персонала требуемой квалификации, в нужном количестве, в нужное время и в нужном месте, а также создание системы мотивации, позволяющей нацелить работников компании на выполнение поставленных задач. Стратегия в области информационных технологий (ИТ-стратегия) призвана обеспечить наличие и эффективное функционирование информационных систем, используемых в производстве и управлении.

Рациональная модель стратегического менеджмента

Процесс стратегического менеджмента, основанный на тщательном анализе и детальной проработке стратегического плана, получил название **рациональной модели** (*rational model*). Он включает несколько этапов, среди которых укрупнено можно выделить три стадии: стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии.

Стратегический анализ. Рациональная модель основана на логике рассуждений «от теории к практике», от философского вопроса «для чего мы существуем?» до конкретных действий, направленных на развитие организации. Так, на стадии **стратегического анализа** (*strategic analysis*) происходит осознание миссии организации и видения ее развития, а затем – формирование стратегических целей.

¹ Hofer C.W., Schendel D.E. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. – St.Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978.

Миссия (mission) описывает роль организации в обществе, делая это в терминах продуктов и услуг, предлагаемых организацией своим клиентам. По сути, миссия выражает философию организации и смысл ее существования, а также декларирует принципы работы в отношении ключевых групп стейкхолдеров. В структуре миссии можно выделить следующие элементы:

- цель существования организации – для чего организация существует, ограничивается ли смысл ее существования только лишь повышением благосостояния своих владельцев (акционеров) или она играет заметную роль с точки зрения всех стейкхолдеров (работников, общества в целом и др.);
- стратегия – определение логики деятельности организации, включая предлагаемые рынку продукты и услуги, конкурентную позицию, конкурентные преимущества, позволяющие обеспечить превосходство над конкурентами;
- сфера деятельности – установление границ, в рамках которых намерена действовать организация. Эти границы могут определяться в терминах географии, рынков, продуктов или других параметров, характеризующих деятельность организации;
- политики и стандарты поведения – осознание того, как миссия будет находить отражение в повседневной деятельности организации, или, иначе говоря, какие требования к текущей деятельности вытекают из ее миссии;
- ценности и корпоративная культура – основные принципы и убеждения, разделяемые работниками организации, включая принципы ведения бизнеса (базовые обязательства, которые она берет на себя по отношению к клиентам, поставщикам, собственным сотрудникам, а также по отношению к обществу и природной среде), общий стиль работы и принципы поведения членов организации в корпоративной среде.

Видение (vision) определяет будущий образ организации, включая три аспекта: что представляет собой бизнес сегодня, каким он может стать в будущем, как в будущем будет выглядеть среда, в которой существует и работает организация. Видение – это краткая формулировка того, каким образом организация собирается выполнять свою миссию.

Перечисленные элементы носят описательный характер и определяют «корпоративную философию». Но для того, чтобы эта философия была переведена в плоскость конкретных планов и реальных действий, нужно сформулировать стратегические цели – параметры деятельности организации, достижение которых за определенный (обычно долгосрочный) промежуток времени признается необходимым для ее развития и реалистичным с точки зрения их достижимости.

Система целей носит иерархический характер. Целями высшего уровня являются *глобальные цели*, одни из которых могут быть выражены в количественной форме, а другие – иметь только качественную составляющую. Детализация глобальных целей на основе результатов анализа, предусматривающая, в частности, определение соответствующих количественных характеристик, позволяет сформировать набор *конкретных целей* организации.

Некоторые из целей организации имеют более важное значение, чем другие. Следовательно, цели подразделяются на первичные и вторичные. Первичные и вторичные цели тесно взаимосвязаны и в совокупности обеспечивают направленность развития организации.

По своему временному интервалу цели подразделяются на долгосрочные и краткосрочные.

Цели могут быть взаимоисключающими, такие ситуации возникают в случаях, когда одни цели могут быть достигнуты только за счет других. Часто конфликт возникает между краткосрочными целями, направленными на достижение сиюминутного результата, и долгосрочными целями, принимающими во внимание развитие организации в долгосрочной перспективе. Во всех таких случаях необходим выбор между несколькими альтернативами, возможно, с учетом неформальных соображений.

Часто процесс целеполагания дополняется определением *критических факторов успеха* (*critical success factors, CSFs*), представляющих собой совокупность ограниченного количества областей, успех в которых обеспечивает существенную часть успеха стратегии в целом. Критические факторы успеха в свою очередь основываются на ключевых компетенциях организации – знаниях, навыках, организационных схемах и технологиях, в которых организация ощутимо превосходит своих конкурентов и которые не могут быть воспроизведены конкурентами без значительных затрат ресурсов и времени.

Процесс целеполагания носит итерационный характер и предусматривает анализ внешней среды, анализ внутренней среды и сводный анализ позиции компании.

Анализ внешней среды, или *внешний анализ* (*environmental analysis*), служит для выявления возможностей и угроз, с которыми компания может столкнуться в будущем в процессе своего развития. Под возможностями понимаются благоприятные с ее точки зрения тенденции и явления, которые она может использовать в своих интересах. Угрозы – это неблагоприятные опять же с точки зрения данной компании тенденции и явления, способные оказать негативное влияние на ее развитие и ослабить конкурентную позицию. Возможности и угрозы носят объективный характер, являются внешними по отношению к компании и проистекают из характера и тенденций внешней среды.

Обычно, рассматривая внешнюю среду, аналитики выделяют микросреду и макросреду компании. *Микросреда*, или *ближнее окружение* (*micro-environment, near environment*), – это компании, непосредственно влияющие на деятельность предприятия: клиенты, поставщики, кредиторы, конкуренты, кредитные организации и др.. *Макросреда* или *дальнее окружение* (*macro-environment, far environment*) – это совокупность факторов общего характера, которые не оказывают непосредственного влияния на текущую деятельность компании, но могут влиять на ее долгосрочное развитие. Среди таких факторов обычно выделяют политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы.

Анализ внутренней среды, или *внутренний анализ* (*internal analysis*) представляет собой процесс идентификации сильных и слабых сторон предприятия, оценку их важности с точки зрения выполнения миссии и достижения стратегических целей. Он позволяет установить, какие из сильных сторон могут стать источниками конкурентных преимуществ и какие из слабых сторон могут стать серьезными препятствиями на пути развития компании.

Сводный анализ (*corporate appraisal*) является обобщением результатов внешнего и внутреннего анализа. В частности, большое значение имеют вопрос о том, как обеспечить соответствие сильных сторон компании и внешних благоприятных факторов (что может послужить основой для успешного развития), а также вопросы о преодолении собственных слабостей и минимизации внешних угроз. В процессе сводного анализа также выявляется потенциальный разрыв между желаемым (целевым) состоянием компании в будущем и ее прогнозным состоянием, чтобы наметить стратегии, способные ликвидировать это несоответствие.

При определении системы целей компании часто проявляется основная проблема корпоративного управления – потенциальный конфликт интересов между разными группами заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Поэтому при определении целей необходимы *анализ стейкхолдеров* (*stakeholder analysis*) и интерпретация миссии и глобальных целей компании для разных групп заинтересованных лиц с учетом объективных различий в их позициях.

Стратегический выбор. На стадии стратегического выбора (*strategic choice*) происходит формирование стратегических альтернатив, их оценка и выбор.

Формирование стратегических альтернатив (*strategic options generation*) происходит на основе результатов сводного анализа, характеризующих положение компании во внешней среде. Рассматриваемые стратегические альтернативы должны учитывать выявленные как сильные и слабые стороны самой компании, так и тенденции внешней среды. Эффективная стратегия должна способствовать преодолению разрыва между целевым и прогнозным состояниями в будущем, адаптации компании к внешнему окружению, развитию компетенций, в наибольшей мере соответствующих внешним благоприятным факторам, а

также преодолению собственных недостатков, способных сделать ее уязвимой. В условиях рынка стратегические альтернативы отражают рыночную позицию компании (где и как конкурировать), а также способ ее роста.

При *оценке стратегических инициатив (strategic options evaluation)* принимаются во внимание три критерия – пригодность для достижения поставленных целей (*suitability*), реалистичность (*feasibility*) и приемлемость с точки зрения внешнего окружения и стейкхолдеров (*acceptability*). На этом этапе используются различные методы поддержки принятия решений – от стратегического управленческого учета до оценки альтернатив с привлечением экспертов. В результате принимается окончательное решение о выборе стратегий, подлежащих реализации. Такие стратегии становятся основой для формирования корпоративного стратегического плана.

Реализация стратегии. Стадия реализации стратегии (*strategy implementation*) подразумевает декомпозицию стратегических целей и показателей стратегического плана на нижестоящие уровни управления, а также формирование функциональных стратегий. При этом определяются ключевые показатели деятельности компании. Эти показатели становятся основой для разработки операционных планов и бюджетов, которые в свою очередь служат базой для текущего планирования.

На данной стадии также обеспечивается обратная связь – контроль реализации стратегии. Для этого в компании создается система сбора и обобщения информации, характеризующей степень достижения целей, причем значительная часть этой информации основывается на данных финансового и управленческого учета. Рассчитанные на этой основе показатели эффективности позволяют сопоставить текущий уровень с целевым и тем самым оценить степень достижения поставленных целей. В данном случае по сравнению с процессом целеполагания движение информации происходит в обратную сторону: если система целей формируется сверху вниз (от общего к частному), то формирование показателей эффективности идет снизу вверх – от частных показателей низовых звеньев к агрегированным показателям вышестоящих уровней управления.

В результате применения рациональной модели формируется стратегический план, который включает следующие составляющие:

результаты стратегического анализа – анализ внешней среды, внутренний анализ и сводный анализ;

долгосрочный план развития компании – формулировка миссии, долгосрочные цели (например, доля рынка, объем продаж и др.);

план на текущий год – цели текущего года, основные стратегические проекты (реорганизация, вывод на рынок новой продукции, ИТ-проекты и др.);

вопросы реализации стратегии – планы, бюджеты, индикаторы стратегического развития.

Таким образом, рациональная модель стратегического управления представляет собой процесс анализа, выбора стратегических альтернатив, реализации стратегий и ее контроля.

Достоинства и недостатки рациональной модели

Рациональная модель стратегического управления имеет как достоинства, так и недостатки.

Достоинства рациональной модели подчеркивают в своих работах многие исследователи, в частности И. Ансофф и П. Друкер. Прежде всего к ним можно отнести то, что в рациональной модели процесс планирования происходит сверху вниз: цели развития формируются высшим руководством компании и затем детализируются на нижестоящих уровнях. При этом обеспечивается следование корпоративным интересам: стратегический план формируется исходя из интересов компании в целом, а корпоративная стратегия разрабатывается до того, как осуществляются разработка бизнес-стратегий и функциональных стратегий. В результате происходит структурирование корпоративной

стратегии и ее декомпозиция на отдельные составляющие, обеспечивающие общую стратегическую направленность развития компании.

При рациональном подходе принятие стратегических решений становится прозрачным и носит объективный характер: цели развития становятся ясными и определенными, повышается эффективность контроля за решением поставленных задач, а стратегические альтернативы оцениваются на основе четко определенных показателей, отражающих привлекательность той или иной стратегии для компании. В условиях определенности целей, задач и показателей влияние субъективности суждений при оценке стратегий сводится к минимуму.

Рациональный подход побуждает менеджеров разных уровней к стратегическому мышлению, проявлению креативности и инициативы, в том числе в части донесения стратегических идей до персонала компании и распределения полномочий и ответственности. Происходит осознание необходимости адаптивного подхода к развитию компании, анализа тенденций внешней среды, потребности в изменениях, позволяющих ей найти достойное место в окружающем мире.

В то же время многие авторы (включая Г. Минцберга) указывают на существенные недостатки рациональной модели, связанные с ее практической реализацией. Эти суждения подкрепляются эмпирическими исследованиями, которые подтверждают, что рациональный подход к стратегическому планированию далеко не всегда обеспечивает успешное развитие компании.

Прежде всего следует отметить цикличность процесса планирования на основе рациональной модели: как правило, формирование и пересмотр стратегического плана ведутся на ежегодной основе. В условиях динамичной внешней среды это означает неизбежность плановых предпосылок, как минимум, на протяжении всего года. В результате в случае изменения внешних условий в середине планового периода компания не вносит изменения в свою корпоративную стратегию, а продолжает следовать ранее намеченному курсу, который основан на предпосылках, уже потерявших свою актуальность. В такой ситуации рациональная модель может стать источником формализма и подавления стратегического мышления: внимание менеджеров оказывается прикованным к необходимости обеспечивать запланированные значения формальных показателей, возникает стремление сделать все «так, как положено», а не «так, как лучше».

Стратегические предпосылки основываются на данных прогнозирования, но прогнозирование дает достаточно надежные результаты только в определенных случаях, в условиях хотя бы относительной предсказуемости поведения внешней среды. К сожалению, в современном мире допущение предсказуемости далеко не всегда может считаться оправданным.

Вызывает также сомнения тезис об объективности выбора стратегий. Во-первых, компетенции менеджеров имеют свои пределы и никто из них не в состоянии обладать полным представлением о состоянии дел в компании. Во-вторых, решение стратегических вопросов часто оказывается под влиянием внутрикорпоративных политических течений и отношений конфронтации между различными подразделениями и руководителями. Кроме того, возникают сомнения в том, что линейные менеджеры, обеспечивающие непосредственное исполнение операций, в своей повседневной деятельности будут ориентироваться именно на стратегические показатели, в результате чего может возникнуть разрыв между стратегией и текущей деятельностью компании.

Еще одним поводом для критики рациональной модели является то, что формулирование стратегий предшествует их реализации. Это означает, что формирование стратегических альтернатив зачастую носит умозрительный характер и основывается на априорных представлениях, а не на практической апробации.

Критика в адрес рациональной модели становится еще более актуальной в современном деловом мире. Так, М. Хаммер отмечает, что «ежегодно руководители сотен компаний ломают головы над долгосрочными стратегическими планами, впустую тратя свое время и

силы, потому что эти планы не отражают крупнейшие проблемы, которые ждут их компании в будущем, не говоря уже о подготовительных мерах по их нейтрализации»¹.

* * *

Таким образом, стратегический менеджмент в значительной степени основывается на информации, и это справедливо для всех стадий рациональной модели стратегического управления. На стадии стратегического анализа происходит обработка внешней и внутренней информации, что позволяет сделать выводы о позиционировании компании в окружающей среде и сформулировать глобальные цели ее развития. На стадии стратегического выбора информация используется для формирования стратегических альтернатив, их оценки и выбора. При реализации стратегии происходят детализация глобальных показателей и их декомпозиция на нижестоящие уровни управления, а обратная связь позволяет оценивать успехи компании на пути к намеченным целям.

Более того, многие недостатки, приписываемые рациональной модели, лежат именно в информационной плоскости: они связаны со скоростью сбора и обработки необходимой информации, обеспечением ее достоверности, возможностями декомпозиции на нижестоящие уровни, точностью расчетов, а также обеспечением коммуникаций между менеджерами компании в процессе оценки, выбора, корректировки и реализации стратегий.

¹ Хаммер М. *Бизнес в XXI веке: повестка дня*. – М.: *Добрая книга*, 2005. – с. 155.