

Вегера Андрей Владимирович

доцент кафедры общего и стратегического менеджмента университета «СИНЕРГИЯ»

РАЗРАБОТКА ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СОГЛАСОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация:

Проблема согласования целей и задач различных уровней управления является актуальной для большинства организаций, вне зависимости от вида их деятельности, размера и организационной формы. В данной статье приводятся материалы, которые позволят использовать системный подход к определению стратегического облика организаций, разработки логической модели, позволяющей согласовать различные элементы стратегического и тактического менеджмента. Предлагается логическая модель согласования стратегий организации. Представляется известный подход формализации стратегий с помощью модели «Стратегическая пирамида». Рассматривается проблема формулирования целевой стратегии на базе организационных миссии и видения. Представляется вариант декомпозиции целевой стратегии в стратегию конкурентного позиционирования, формулируются подходы к детализации стратегических целей и формированию функциональных стратегий. Рассматривается соотношение стратегических и операционных (тактических) целей, приводятся различия между ними, их роль в трансформации широкого видения организации в конкретные задачи бизнеса. Представлен граф согласования стратегического облика организации.

Ключевые слова:

целевая стратегия, базовая конкурентная стратегия, стратегические цели, функциональные стратегии, стратегическая пирамида, стратегический облик организации, стратегический менеджмент, модель реализации стратегии.

Vegera Andrei Vladimirovich

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of General and Strategic Management,
SYNERGY University

DEVELOPMENT OF A LOGICAL MODEL FOR ALIGNING STRATEGIES OF AN ORGANIZATION

Summary:

The issue of coordinating the goals and objectives of various levels of management is relevant for most organizations, regardless of the type of activity, size and organizational form. This article provides materials that will allow using a systematic approach to determining the strategic image of organizations, developing a logical model, allowing to coordinate various elements of strategic and tactical management. A logical model for coordinating organizational strategies is proposed. A well-known approach of formalizing strategies using the "Strategic pyramid" model is presented. The problem of formulating a target strategy based on organizational mission and vision is considered. A variant of decomposing the target strategy into a competitive positioning strategy is also presented. The article describes approaches to the specification of strategic objectives and the formation of functional strategies. The relationship between strategic and operational (tactical) goals is considered, the differences between them are given, and their role in the transformation of a broad vision of the organization into specific business tasks is shown. The author shows the graph of approval of the strategic image of the organization.

Keywords:

target strategy, basic competitive strategy, strategic goals, functional strategies, strategic pyramid, strategic alignment of the organization, strategic management, strategy implementation model.

В своей монографии «Стратегическое рыночное управление» Дэвид А. Аакер пишет: «Для успешного менеджмента огромное значение имеют разработка, оценка и реализация бизнес-стратегий. В этом смысле ключом к успеху компании является система управления, которая может менеджерам:

- составить точное представление о бизнесе;
- предлагать дальновидные и творческие стратегические подходы, адекватные... изменениям, с которыми сталкивается фирма» [1, с. 13].

При попытке «составить точное представление» вопроса разработки стратегического облика организации приходится сталкиваться с проблемой выстраивания логической структуры системы регулярного менеджмента, которая должна включать в себя все необходимые элементы стратегического, тактического и оперативного управления, что представляется сложной, трудно поддающейся формализации задачей. Примеры различных вариантов схем организации процессов стратегического менеджмента можно найти во многих работах, посвященных данной проблематике [2].

Сложность разработки подобных моделей состоит в том, что в специальной литературе можно найти более полусотни вариантов стратегий, сгруппированных по различным классификационным признакам, которые могут быть использованы для выстраивания регулярного менеджмента. Такое разнообразие изначально усложняет восприятие целостной картины согласованного стратегического профиля организации.

Конкретизировать представления о бизнесе, разработать долгосрочные стратегические подходы и интегрировать их в систему тактического управления поможет построение логической модели, которая позволит определить и детализировать каркас стратегии любой организации независимо от ее вида – будь она коммерческой, некоммерческой или общественной [3].

Зачастую упомянутую логическую модель представляют в виде стратегической пирамиды, примеров тому более чем достаточно, среди которых имеются весьма интересные и заслуживающие внимания, освещающие различные подходы к возможному видению данного вопроса [4]. Однако «классикой жанра» для модели «Стратегическая пирамида» можно считать разработку А. Томпсона и Дж. Стрикленда [5, с. 72], где предлагается четырехуровневый вариант последовательного развертывания стратегий, вершину формирует корпоративная, которая декомпозируется в деловые, функциональные и операционные стратегии организации.

Надо оговориться, что в большинстве случаев графического представления модели стратегической пирамиды используется треугольник, двумерная геометрическая фигура, тогда как пирамида является трехмерным объемным телом, поэтому в данном контексте представляется более корректным использовать термин «дерево» – модель, которая получается путем вертикального и горизонтального развертывания (декомпозиции) генеральной стратегической цели.

Обычно стратегическую пирамиду венчает корпоративная стратегия, для которой разные авторы предлагают свои варианты определений. Например, «Корпоративная стратегия направлена на нахождение способов и методов утверждения диверсифицированной компанией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания» [6].

Представляется важным отметить, что компания или корпорация – представитель крупного, если не глобального, бизнеса, а как быть среднему и малому «некорпоративному» предпринимательству, как не стать «всадником без головы» при попытке выстроить требуемую стратегическую конфигурацию?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, предлагается немного изменить взгляд на саму проблему иерархии стратегий и представить ее с позиции подхода управления по целям.

В бизнесе определение генеральной цели не вызывает трудностей – для всех организаций это выручка от продаж (или объем продаж в натуральном измерении) или, как вариант для крупных игроков рынка, рыночная доля фирмы. Значение этого факта трудно переоценить, эта та точка, на которой установлен любой бизнес. Конечно, одной цели, определенной в виде выручки от продаж, недостаточно для развернутого выстраивания модели стратегического менеджмента, для этого необходимо использование других проверенных на практике и подтвердивших свою действенность инструментов, к которым, безусловно, относят заявления о миссии и видении фирмы.

Миссия и видение являются «альфой и омегой» системы регулярного менеджмента: большинство организаций разрабатывают заявление о миссии и заявление о видении (mission and vision statements), служащих основой для установления долгосрочных стратегических целей, которые переводятся в формат стратегических и тактических планов, чья последовательная реализация и приведет к выполнению стратегии фирмы [7].

Правильно сформулированные миссия и видение организации определяют продукт, потребителей, помогают определить потребность общества, которую данная организация помогает разрешить, конкретизировать рыночную нишу организации, то есть сформулировать генеральную стратегическую цель, поэтому и сама стратегия может быть названа целевой стратегией, что не будет противоречить большинству существующих определений для корпоративной стратегии.

Определение целевой стратегии подводит бизнес к однозначному выбору одной из базовых конкурентных стратегий, предложенных М. Портером [8], что подводит ко второму уровню декомпозиции дерева согласования стратегий – выбору варианта базовой конкурентной стратегии и корпуса промежуточных стратегических целей.

В указанной ранее работе М. Портер излагает свое, ставшее каноническим, представление о базовой конкурентной стратегии: «Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода.

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование» [9, с. 73].

В соответствии с выбранной базовой конкурентной стратегией принимаются стратегические и тактические цели, соответствующие ей в областях финансов, материальных ресурсов, производительности, инноваций, человеческих ресурсов и других.

Выручка от продаж. Следует отметить, что стратегическая цель любой фирмы – это ее маркетинговая цель, а именно объем продаж или доля рынка, о чем уже было сказано раньше.

Маркетинговое планирование, как инструмент маркетинговой стратегии, служит основой для стратегического бизнес-плана фирмы, но дополнительно трактует, как будут достигаться конкретные маркетинговые цели. Например, объем продаж продукта фирмы, проведение исследований целевых рынков, анализ конкуренции, ценообразования и продвижения продукта на рынок. Примерное содержание названных целей приведено далее.

Материальные ресурсы. Ни один бизнес невозможен без использования материальных ресурсов, будь то предприятие реального сектора с его цехами, машинами и оборудованием, или организация сферы услуг с арендованными офисными помещениями и сложными корпоративными информационными системами, используемыми для обслуживания потребителей и поддержки бизнес-процессов организации. В любом случае рост бизнеса невозможен без увеличения или изменения структуры используемых материальных ресурсов, основных и оборотных средств.

Укрепление финансового положения. Для поддержания роста бизнеса необходимы финансовые ресурсы, требующиеся для инвестиций в этот рост. Источником финансирования, особенно для малого и среднего бизнеса (составляющих до 80 % от всех зарегистрированных в экономике организаций), являются собственные средства, положительный денежный поток и увеличение стоимости активов, которые также умножают привлекательность бизнеса для потенциальных инвесторов и партнеров.

Производительность. Производительность для любой организации означает точную настройку бизнес-процессов для увеличения потребительской ценности ее продукта при одновременном увеличении продаж и прибыли. Предприятие, которое тонко отстраивает бизнес-процессы, может сократить потери, длительность производственного цикла и в конечном итоге сделать лучший продукт, быстрее доставить его, повысить удовлетворенность и лояльность потребителей.

Инновации. Инновации – это одна из групп стратегических целей и инструмент инициации организационных изменений, которые помогают бизнесу опережать конкурентов: создавать новый продукт или лучший, в сравнении с конкурентами, сервис, вывод на рынок нового уникального продукта или услуги.

После того как определена генеральная цель организации, сформулированы миссия и видение, задана рыночная ниша, выбрана базовая конкурентная стратегия и сформулированы основные стратегические цели, остается завершить разработку дерева согласования стратегий уникальным для каждой организации подбором «прикладных» стратегий, а именно функциональными стратегиями, трансформирующимися в тактические задачи и рутинное оперативное управление.

Функциональные стратегии – это базовый или фундаментальный уровень, пожалуй, самый важный из всех, так как без ежедневной кропотливой деятельности невозможно достижение никаких стратегических целей. Основные операции, финансы, маркетинг, управление персоналом, служба IT должны иметь четкие стратегические приоритеты в своих видах активности, реализация которых приведет организацию к нужному результату.

Из всех функциональных стратегий особое значение имеет продуктово-маркетинговая стратегия, так как она определяет продуктовую линию организации (номенклатуру и ассортимент), объемы, качество производства и реализации продукта, ключевых потребителей и, вследствие этого, во многом определяет остальные (операционную, инновационную, финансовую и кадровую) функциональные стратегии организации, а также, и на это следует обратить особое внимание, задается и корреспондирует с формулировками миссии и видения организации, то есть связаны с ними прямой и обратной связью.

Также важно отметить, что одним из важных аспектов функциональных стратегий является создание и укрепление ключевых факторов успеха для любой организации, а в случае построения логической модели согласования стратегий их формирование является завершающим этапом декомпозиции и фундаментом ее построения.

Также необходимо сказать несколько слов о том, как соотносятся стратегические и операционные (тактические) цели, объяснить различия между ними, поскольку они играют важную роль в трансформации широкого видения организации в конкретные задачи бизнеса. Стратегические цели – это долгосрочные организационные цели, которые помогают преобразовать заявление о миссии в реальные планы и проекты. Они являются ориентирами в достижении успеха и призваны быть конкретными и реалистичными трансляторами заявления миссии. Стратегические цели обычно разрабатываются как часть двух–пятилетнего плана, позволяют организации конкретизировать установки, определенные в ее миссии и видении.

Операционными целями являются ежедневные, еженедельные или ежемесячные контрольные показатели деятельности, реализующие более масштабные стратегические задачи. Оперативные цели разрабатываются с учетом стратегических целей и служат средством управления и для декомпозиции широкой стратегической цели на реальные задачи. Как и стратегиче-

ские, оперативные цели также должны быть измеримыми и конкретными, но при этом более фокусированными. Хотя стратегические и оперативные цели существенно различаются, они тесно связаны между собой. Если оперативные цели противоречат друг другу и не согласованы с миссией организации, они будут бесполезны и в достижении стратегических целей. Иначе говоря, стратегические цели ценны только тогда, когда корректно декомпозированы до оперативных, а оперативные цели эффективны, когда они разработаны в тренде выполнения стратегических целей более высокого уровня.

Таким образом, дерево согласования стратегий (рис. 1) предлагается выстраивать на трех уровнях:

- целевой стратегии, опирающейся и определяемой миссией и видением организации;
- базовой конкурентной стратегии и основных стратегических целей;
- функциональных стратегий.

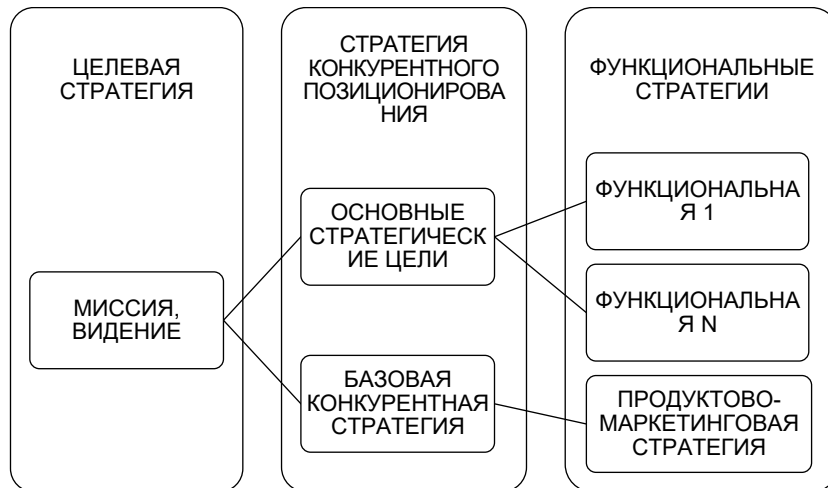


Рисунок 1 – Дерево согласования стратегического облика организации [10]

Можно отметить, что в предложенной модели дерева согласования стратегического облика организации интегрируются два аспекта деятельности – стратегический и функциональный – посредством установки стратегических целей и выбора соответствующей базовой конкурентной стратегии. Модель имеет минимально-необходимую конфигурацию, элементы которой невозможно обойти в процессе разработки и согласования стратегического облика организации, связи между которыми определяются логикой их взаимодействия и может стать остовом для наращивания управленческой конфигурации любой сложности в зависимости от требований управленческой необходимости.

Данная публикация является попыткой приблизить понимание проблемы балансировки и согласования различных типов стратегий в целях получения согласованного стратегического облика организации. На данный момент поиск научных статей по указанной тематике в Рунете – задача не из простых, так как собственно таковых работ имеется не очень большое количество, в чем можно легко убедиться, сформировав поисковый запрос в специализированных агрегаторах, например, Elibrary.

С другой стороны, проблематика настройки стратегического механизма организации давно и плодотворно разрабатывается международным профессиональным сообществом. Например, в статье “A Simple Way to Test Your Company’s Strategic Alignment” авторы заявляют: «Не существует универсального, пригодного для всех рецепта преуспевающего бизнеса. Но сегодня, похоже, лидеры корпораций согласны с тем, что согласование стратегий занимает одно из первых мест» [11]. В общем, рассматриваемая проблема разработки стратегического облика организации, безусловно, стоит дальнейшего пристального изучения.

Ссылки:

1. Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. СПб., 2011. 495 с.
2. Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. СПб., 2013. 557 с.; Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб., 2009. 344 с.; Пономарева Е.В. Взаимосвязь маркетинговой, конкурентной и HR-стратегий при реализации корпоративной стратегии предприятия // Экономика и управление: актуальные исследования и перспективные направления развития : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции / под ред. Плесканюк Т.Н. М., 2017. С. 86–90; Светник Т.В., Федюкович Е.В. Стратегический менеджмент: от разрозненных инструментов к эффективному механизму // Бизнес. Образование. Право. Волгоград, 2020. № 1 (50). С. 88–93.

3. Бритикова Е.А. Гайдина А.С. Система стратегического управления организацией // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. Ростов н/Д., 2019. № 2. С. 103–108 ; Овсянникова Т.А., Зарубин В.И. Механизм реализации стратегии предприятия // НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. Майкоп, 2018. № 4. С. 179–185.
4. Berry T. Overall Strategic Alignment [Электронный ресурс] // Lean Business Planning by Tim Berry. URL: <https://leanplan.com/strategic-alignment/> (дата обращения: 17.08.2020) ; Is Strategic Planning Necessary? [Электронный ресурс] // The Lynch Group. URL: <http://lynchgroup.biz/is-strategic-planning-necessary/> (дата обращения: 17.08.2020) ; The Strategic Planning Framework [Электронный ресурс] // BCA. Bstott & Associates. URL: <https://www.bstottassociates.com/strategic-planning> (дата обращения: 17.08.2020).
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998. 576 с.
6. Соколова М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление [Электронный ресурс] // GAAP.ru. Теория и практика управленческого учета. URL: https://gaap.ru/articles/korporativnaya_strategiya_i_korporativnoe_upravlenie/ (дата обращения: 17.08.20).
7. Anam A. Importance of Mission Vision in Organizational Strategy [Электронный ресурс] // Chron. URL: <http://smallbusiness.chron.com/importance-mission-vision-organizational-strategy-16000.html> (дата обращения: 17.08.2020).
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. М., 2015. 454 с.
9. Там же.
10. Составлено автором.
11. Trevor J., Varcoe B. A Simple Way to Test Your Company's Strategic Alignment Harvard [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/05/a-simple-way-to-test-your-companys-strategic-alignment> (дата обращения: 17.08.2020).

Редактор: Шейхетова Ирина Александровна
Переводчик: Кочетова Дарья Андреевна