

В.А. Белошапка (Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана, Украина)

РЕЗУЛЬТАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ В КОМПАНИИ

В статье обосновано, что одним из ключевых резервов роста результативности бизнеса в условиях экономического спада является повышение качества стратегического процесса. Описаны основные проблемные позиции в управлении этим процессом, критерии потенциальной результативности стратегических планов, а также логика и последовательность управленческих действий по обновлению и оптимизации бизнес-модели.

Ключевые слова: результативность, стратегический процесс, модель бизнеса, ценность, конкуренция, корпоративная культура, рынок, клиенты, стратегическая сессия.

Рис. 2. Лит. 11.

В.А. Білошапка (Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, Україна)

РЕЗУЛЬТАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПРОЦЕСОМ В КОМПАНІЇ

У статті обґрунтовано, що одним із ключових резервів зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду є підвищення якості стратегічного процесу. Описано основні проблемні позиції в управлінні цим процесом, критерії потенційної результативності стратегічних планів, а також логіка та послідовність управлінських дій щодо оновлення й оптимізації бізнес-моделі.

Ключові слова: результативність, стратегічний процес, модель бізнесу, цінність, конкуренція, корпоративна культура, ринок, клієнти, стратегічна сесія.

V.A. Beloshapka (Kyiv National Economic University of Vadym Hetman, Ukraine)

EFFICIENT MANAGEMENT OF STRATEGIC PROCESS WITHIN A COMPANY

The article grounds that one of key reserves to increase business performance under the conditions of economic decline is quality improvement for a strategic process. Major problem issues in the management of this process are described along with the criteria of potential efficiency of strategic plans and the logic in the sequence of managerial actions concerning the renovation and optimization of a business model.

Keywords: efficiency; strategic process; business model; value; competition; corporate culture; market; clients; strategic session.

Постановка проблемы и анализ последних исследований. В работах С. Гошала [7], С. Каплан [4], Дж.Б. Куинна [7], Дж. Лэмпела [7], М. Менкеса [6], Г. Минтцберга [7], В. Питерсена [8], Р. Стила [6], Р. Фостера [4], а также других исследователей рассматриваются факторы, обуславливающие результативность процесса разработки и реализации стратегии бизнеса. При постоянном совершенствовании или, по крайней мере, обновлении инструментов стратегического менеджмента удовлетворенность акционеров и менеджеров фактической эффективностью стратегических решений пока находится на достаточно низком уровне.

Результативность реализуемых компаниями стратегий напрямую зависит от качества предшествующих появлению этих стратегий управленческих процессов. Ошибки на стадии проектирования этих процессов заранее обуслав-

ливают проблемы с актуальностью ценностного предложения и его привлекательностью в глазах ключевых клиентов.

Целью исследования является выявление критериев качества стратегических планов, а также определение логики и последовательности управленческих действий по их формированию и реализации.

Основные результаты исследования. В статье «Резервы роста результативности бизнеса в условиях экономического спада» [1] нами было выявлено несколько ключевых проблемных позиций, связанных с постановкой стратегического процесса в украинских и международных компаниях. Среди них:

- низкое качество информационного обеспечения принятия ключевых стратегических решений (большая часть информации, без которой стратегическое планирование превращается в лотерею, отсутствует. Например, куда и почему уходят клиенты? Если клиентом является юридическое лицо, то кто именно принимает решение о смене поставщика?);

- размытость выбора ключевого клиента, определения целей, охвата бизнеса, неадекватная оценка жизнеспособности используемой бизнес-модели и качества ее реализации (топ-менеджмент не знает, действительно ли предлагаемая сегодня ценность наиболее важна для ключевых клиентов и считают ли ключевые клиенты, что компания является достаточно привлекательным поставщиком заявленной ценности).

Также подчеркивалось, что на новые обстоятельства руководители реагируют активизацией тех подходов, которые приносили успех в прошлом («ловушка прагматика»). Еще одной проблемой руководителей бизнеса называлась неготовность эффективно организовать стратегический диалог. В итоге среди менеджеров в компаниях часто гораздо чаще можно видеть согласных со спускаемой сверху стратегией, чем тех, кто ее действительно понял.

Все перечисленные выше проблемы, а также проблемы, связанные с организационным дизайном и отсутствием в большинстве компаний культуры результативности или просто ручным управлением, приводят к очень низким показателям выполнимости менеджментом обещаний, вытекающих из стратегических планов. Наши исследования показывают, что в среднем реализация стратегий в украинских компаниях в 2009–2011 гг. обеспечивает лишь 47% финансового результата, предварительно ожидаемого от этих стратегий. Таким образом то, что наши североамериканские коллеги М. Менкес и Р. Стил назвали «разрыв стратегия-результативность» [6], составляет 53%.

Однако, как показывает практика, ничего удивительного в этом непозволительно огромном разрыве нет, если проанализировать предлагаемые стратегические планы сквозь призму трех групп разработанных нами критериев реалистичности или потенциальной результативности: 1) *конкретности*; 2) *обоснованности*; 3) *реализуемости*. Ниже представлена детализация этих критериев, которые мы настоятельно рекомендуем интегрировать в стратегический процесс каждой компании.

1. Конкретность стратегии:

- предлагаемая стратегия транслирована в однозначно трактуемые *обещания* клиентам, акционерам, сотрудникам компании (обещания клиентам —

важные для них выгоды более активно работать с нами, переключиться от конкурента и т.д.);

- предлагаемая стратегия позволяет четко *визуализировать модель бизнеса* (выбор ключевого клиента, модель прибыли, способы защиты от дублирования конкурентами, бизнес-процессы в режиме аутсорсинга и т.д.);

- в стратегии отражено решение *драматического конфликта* бизнеса (какие важные угрозы бизнесу и каким образом предлагаемая стратегия их нейтрализует, какие важные возможности и что именно позволяет их использовать?);

- предлагаемая стратегия позволяет видеть *наполнение* целевых продаж/прибыльности по продуктовым группам и группам клиентов;

- предлагаемая стратегия позволяет видеть связь с *приоритетами* (принципами), которым компания следовала до сих пор (каково содержание новых приоритетов, какие из предыдущих приоритетов остаются, значимость каких возрастает, какие становятся менее важными, от каких приоритетов отказываемся?).

2. Обоснованность стратегии:

- предлагаемая стратегия базируется на необходимой и достаточной для принятия решений *информации* (разработку стратегии предваряла коллективная постановка вопросов ситуационного анализа, включая вопросы на тестирование жизнеспособности текущей модели бизнеса, качество реализации текущей модели бизнеса, новые альтернативные модели и т.д.);

- проведенный ситуационный анализ имеет *документальное подтверждение*, отражает не только текущие оценки, полученные от клиентов компании и клиентов ее конкурентов, поставщиков и сотрудников, но и позволяет видеть их в динамике (тенденции), есть обоснованная уверенность в точности интерпретации результатов (достаточные основания считать, что выгоды для клиентов, которые обещает стратегия, действительно важны для них и могут быть источником конкурентного преимущества компании);

- предлагаемая стратегия базируется на понятных и принятых *предположениях* о развитии конкурентной ситуации, возможностях привлечения финансовых ресурсов и т.п. (эти предположения отражены в соответствующих расчетах);

- предлагаемая стратегия показана как *лучшая из нескольких альтернатив* (понятно содержание этих других альтернатив, критерии и результаты оценки, включая риски).

3. Реализуемость стратегии:

- доходная часть предлагаемой стратегии подтверждена обязательствами менеджеров сбытовых вертикалей (центров дохода), а бюджеты сервисных служб сформированы под конкретные результаты, ценность которых также подтверждена природными обязательствами менеджеров центров дохода;

- распределение власти в компании *соответствует обещаниям*, которые предлагаемая стратегия дает клиентам; полномочия и ответственность менеджеров, участвующих в реализации стратегии, сбалансированы;

- контрольные показатели подразделений создают *заинтересованность* менеджеров в успехах друг друга (исключены конфликты интересов служб, из-

за которых подвергается риску возможность качественно выполнять обещания клиенту);

- ключевые шаги по реализации предлагаемой стратегии (особенно те, которые требуют тесного взаимодействия разных подразделений) транслируются в проекты управленческих решений, *алгоритмизированы «от клиента»*, оптимально распределены во времени, определены контрольные точки (менеджеры, работающие с клиентом, понимают, что, почему и когда предложить клиенту, а также имеют обоснованную уверенность, что их обещания будут выполнены);

- предлагаемая стратегия *вдохновляет* сотрудников, лидерство вызывает доверие.

Алгоритм самого стратегического процесса представлен на рис. 1 и включает стратегический ситуационный анализ, генерирование стратегических альтернатив, оценку альтернатив, выбор фокуса (бизнес-модели) и корректировку стратегического видения, трансформацию менеджмент-системы согласно выбранного фокуса, реализацию и стратегическое экспериментирование.

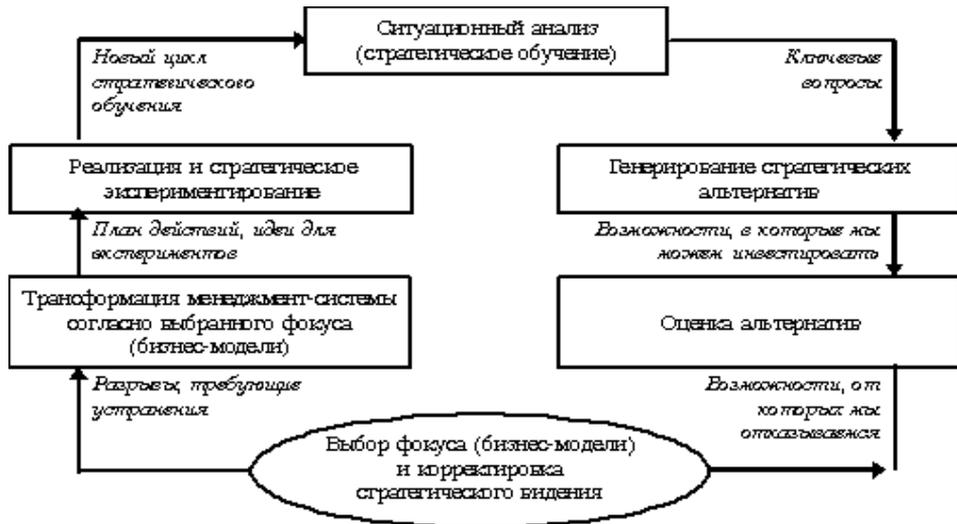


Рис. 1. Алгоритм стратегического процесса в компании, авторская разработка

В центре этого алгоритма – бизнес-модель компании. В конечном счете менеджмент должен гарантировать, что модель бизнеса находится в левом верхнем квадрате матрицы «актуальность ценности – признание ценности» (рис. 2). Эта ситуация предполагает, что компания предлагает своим клиентам то, что для них действительно важно, а сами клиенты считают, что именно в этом важном для них наша компания привлекательнее, чем конкуренты.

Стартовые шаги по реализации рекомендуемого стратегического процесса, реализуемого через стратегические сессии и работу перед каждой из них, как раз и должны быть направлены на объективную диагностику текущей бизнес-модели. На *первой* стратегической сессии важно описать используемую

бизнес-модель, провести оценку ценностного предложения компании по формуле соответствия потребителю [3], а также идентифицировать возможности и угрозы с учетом прогноза конкурентной динамики по модели «пяти сил» М. Портера [9].

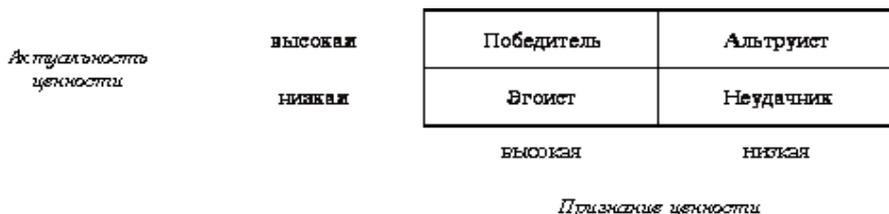


Рис. 2. Матрица «актуальность/признание ценности», авторская разработка

Важным условием результативности этой сессии будет сбор и предварительная обработка информации от разных клиентов, среди которых особенно важны лояльные (те, кто работают с компанией не один год), новые клиенты (появились в последние 6–12 месяцев) и экс-лояльные (не осуществляют покупки в последние 6–12 месяцев). Главную теоретическую базу подготовки к сессии составляют основы бизнес-моделирования, в частности методика А. Сливотски и Д. Моррисона [11], модель конкурентных сил и концепция ключевых факторов успеха бизнеса [5]. Важным элементом подготовки является наработка базовых навыков командной работы (ряд этапов предполагает предварительное формирование команд), дивергентного мышления и генерирования инсайтов, а также знакомство с причинами и проявлениями иррациональности стратегического мышления, а также закономерностями иррациональности поведения потребителей [2].

Целевые результаты *второй* сессии прежде всего связаны с формированием стратегическими командами *нулевого прогноза* результативности бизнеса, генерированием стратегических альтернатив достижения целевого результата и формированием вопросов ситуационного анализа. Также на этом этапе важно сформировать идеи и гипотезы для новых стратегических экспериментов и осуществить аудит уже проводимых экспериментов.

Основная теория и инструменты, требующие проработки к этой сессии, включают конкурентные стратегии и цепочку ценности, корпоративные стратегии и концепцию синергизма в бизнесе, типологию ценностных дисциплин (операционное совершенство, близость к потребителям, лидерство по продукту), портфельный (матричный) анализ, анализ прибыльности клиентских отношений.

Качество постановки и обработки вопросов ситуационного анализа определяет качество итогового результата стратегического процесса. Рекомендуется выделять 5 категорий вопросов стратегического ситуационного анализа: 1) вопросы для оценки жизнеспособности текущей бизнес-модели компании; 2) вопросы для оценки качества реализации текущей бизнес-модели; 3) вопросы на тестирование новых альтернативных моделей бизнеса; 4) вопросы на оптимизацию перехода к альтернативной бизнес-модели; 5) специальные вопросы. Для избежания лишних и неточных вопросов участники команд

должны определиться с рисками не задать вопрос. Важно также согласовать способ получения ответов (онлайн или в прямом общении с респондентами), кто задает вопросы, когда, кому, персонализировав ответственность менеджеров за сбор и обработку ответов.

В фокусе внимания следующей, *третьей* сессии – выводы (инсайты) команд по стратегическому анализу, оценка стратегических альтернатив команд по заранее согласованным критериям и отбор лучшей альтернативы для детальной проработки. Эти задачи потребуют от участников стратегического процесса понимания принципов организационного проектирования, технологий маркетингового планирования и бюджетирования, а также навыков стратегического рассказа [10].

Повестка дня *четвертой* сессии в соответствии с рекомендуемым алгоритмом – презентация и обсуждение проектов команд с учетом критериев конкретности, обоснованности и реализуемости, идентификация ключевых стратегических дилемм развития компании, создание стратегического комитета и утверждение структуры единого проекта. Ниже представлен базовый рекомендуемый вариант такой структуры, включающий 7 разделов.

В первом разделе «Ситуационный анализ бизнес-модели компании» нужно дать описание текущей бизнес-модели в формате 4 групп вопросов по Сливотски-Моррисону. Отдельно следует представить текущую стратегию компании в рамках 3 главных составляющих: 1) цели; 2) границы реализации деловых интересов (что является и не является бизнесом компании?); 3) главное конкурентное преимущество. Далее необходимо представить ключевые вопросы, позволяющие оценить жизнеспособность бизнес-модели компании, с учетом поставленных на ближайшие год-два целей, сделанных/планируемых инвестиций, а также динамики условий внешней среды бизнеса. Необходимо показать наиболее важные тенденции, выявленные по итогам анализа, а также главные идеи (инсайты), сформировавшие основу для дальнейшей работы. Данный раздел должен также включать информацию о том, какие вопросы по результатам ситуационного анализа и почему на данный момент остаются без ответа (что из того, что мы должны знать о покупателях, конкурентах, поставщиках и т.д., нам пока не ясно?).

Во втором разделе «Стратегические альтернативы развития» необходимо дать описание выявленных альтернатив развития компании. Важно максимально визуализировать эти альтернативы (показав соответствующий образ компании, ожидаемые результаты на рынке, а также то, как в рамках каждой из альтернатив будет выглядеть бизнес-модель в формате вопросов Сливотски-Моррисона).

В третьем разделе «Оценка и выбор стратегической альтернативы» следует представить критерии оценки альтернатив. Необходимо показать, почему именно эти критерии были выбраны для оценки и, собственно, результаты проведенной оценки.

Четвертый раздел «Рекомендуемая стратегия» – это детальное описание предложений по выбранной стратегии. Здесь должно быть представлено: стратегическое видение (с временным горизонтом на N лет), в рамках которого будет реализовываться стратегия, главные стратегические приоритеты и

стратегические инициативы (что, почему и как должно быть учтено в бюджете на ближайший год?), прогноз основных показателей результативности, а также доходов/расходов на ближайший год и на N лет вперед, основные атрибуты маркетингового комплекса и позиционирование по формуле соответствия потребителю, ожидаемая динамика портфеля продуктов/услуг, риски и способы их нейтрализации, ключевые факторы успеха. В этом разделе следует, с одной стороны, показать, каким образом рекомендуемая стратегия отражает интересы (ожидания) собственников бизнеса. С другой стороны должно быть предельно ясно, какая поддержка и почему может в свою очередь требоваться от них. И, конечно же, важнейшая составляющая раздела – программа маркетинговых коммуникаций, отвечающая на вопрос: Кто наши целевые покупатели и как мы убеждаем покупателей, что мы самые лучшие в том, что им действительно важно?

Пятый раздел «Реализация стратегии» должен быть, прежде всего, сконцентрирован на вопросы управления людскими, финансовыми и прочими ресурсами в поддержку предлагаемой стратегии (включая тему высвобождения ресурсов). Здесь очень четко должна быть понятна логика управления прибыльностью, включая ответы на следующие вопросы: Что и для кого мы будем делать прибыльнее? Что и для кого мы делаем на текущем уровне прибыльности? Что, для кого и почему мы делаем, временно жертвуя прибыльностью? От каких возможностей роста продаж мы отказываемся в пользу прибыльности?

В целом же в пятом разделе необходимо представить содержание требуемых изменений в организационной структуре (желательно подготовить две схемы – оргструктура на текущий год и рекомендуемая оргструктура), а также контрольных показателей деятельности ключевых подразделений. Кроме того, желательно детализировать содержание стратегических инициатив, указанных в разделе 4, определив конечные результаты, ресурсные потребности, контрольные точки оценки и ответственных за выполнение. Отдельным приложением к разделу 5 должны идти пропозиции топ-менеджеров по 3–4 ключевым собственным управленческим обязательствам в поддержку предлагаемой стратегии.

В шестом разделе «Корпоративная культура компании», прежде всего, должны найти свое отражение предложения по изменению стиля и методов взаимодействия внутри компании. Необходимо сформулировать позицию относительно набора ценностей, которые должны объединить компанию для эффективной реализации предлагаемой стратегии. Каково содержание этих ценностей и что необходимо сделать для того, чтобы они не оставались лишь декларацией? В какие нормы поведения сотрудников, прежде всего, менеджеров эти ценности должны материализоваться? Что, почему и как должно перестать быть допустимым?

Содержание седьмого раздела «Рекомендуемый алгоритм дальнейшей работы над стратегией» должно учитывать то обстоятельство, что конкурентоспособные компании всегда обеспечивают непрерывность стратегического процесса. Важно понимать, какая информация, почему и как должна на постоянной основе приходиться в компанию и как организовать процесс, позволя-

ющий опережать конкурентов в понимании поведения потребителей и принятии на этой основе эффективных стратегических решений в борьбе за внимание, интерес, доверие и лояльность наиболее важных клиентов? С учетом того, что в первом разделе будут указаны ограничения ситуационного анализа, положенного в основу разработки данного проекта, здесь следует дать конкретные предложения о том, как преодолеть эти ограничения в ближайшем будущем.

Выводы. Условия спада мировой и национальной экономики обнажили проблемные зоны в управлении стратегическим процессом во многих работающих в Украине компаниях. Большинство выносящихся на утверждение акционеров стратегических планов не выдерживают проверки по критериям конкретности, обоснованности и реализуемости. В статье детализированы эти важнейшие критерии оценки стратегии, представлена матрица ценностного позиционирования «актуальность/признание ценности» как инструмент диагностики текущей модели бизнеса, а также подробно рассмотрен алгоритм стратегического процесса. Особое внимание уделяется методике организации и целевым результатам корпоративных стратегических сессий, а также логике составления и содержанию стратегического плана компании.

1. *Белошанка В.А.* Резервы роста результативности бизнеса в условиях экономического спада // Актуальні проблеми економіки.— 2011.— №1. — С. 77–85.

2. *Ariely, D.* (2010). Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Harper Perennial. 384 p.

3. *Crawford, F., Mathews, R.* (2003). Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best in Everything. Crown Business. 272 p.

4. *Foster, R., Kaplan, S.* (2001). Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them. Crown Business. 384 p.

5. *Grant, R.* (2010). Contemporary Strategy Analysis. Wiley. 516 p.

6. *Mankins, M., Steele, R.* (2005). Turning Strategy into Great Performance. Harvard Business Review, July-August: 65–72.

7. *Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S.* (2012). Strategy Process: Concepts, Context, Cases. Prentice Hall. 489 p.

8. *Pietersen, W.* (2002). Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create & Sustain Breakthrough Performance. John Wiley & Sons, Inc. 272 p.

9. *Porter, M.* (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press. 397 p.

10. *Shaw, G., Brown, R., Bromiley, P.* (1998). Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning. Harvard Business Review, May-June: 41–50.

11. *Slywotzky, A., Morrison, D.* (2002). The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits. Crown Business. 352 p.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2012.