Основы стратегического менеджмента

Марат БАЙГЕРЕЕВ
Начальник отдела развития социального партнерства
Департамента трудовых отношений и государственной гражданской службы
Минздравсоцразвития России

Миссия и стратегия: реализация идеального или беспомощность нереальных идей?

О миссиях корпораций (организаций)[1] зачастую едва ли можно сказать что-то более определенное, чем набор абстрактных банальностей, используемых ими на первых страницах годовых отчетов. Для многих определение миссии сводится к списку возвышенных принципов, представляющих ценность разве что с позиции PR и от того малополезных для реального бизнеса[2] и процесса формирования корпоративной стратегии.

Так, например, начинается раздел, посвященный корпоративным миссиям, упомянутого учебника по стратегии[3]. Его авторы для объяснения значения термина "миссия" советуют обратиться к этимологическим корням. Это слово происходит от латинского "mittere", означающего "посылать". Миссия - это задание, долг или предназначение, "посылаемые кому-либо и задающие направление его пути", то есть это основной мотив или двигатель, приводящий в движение "кого-то в заданном направлении". Соответственно, корпоративная миссия задает направление развития корпорации и состоит из фундаментальных принципов, которые мобилизуют и приводят в движение в конкретном направлении. Обратите внимание, что именно миссия формирует цель и прокладывает "дорогу",[4] то есть будучи первичной, лежит в основе коммуникаций.

Миссия определяет стратегию, стратегия определяет саму организацию как таковую, ее управление. В этом логическом контексте стратегия и менеджмент практически совпадают (*вдумайтесь*!): менеджмент *воплощает* заданную миссией стратегию, то есть через менеджмент стратегия и миссия организации становятся осязаемыми, *очевидными*.

Понятие, очень близкое по содержанию с миссией, - видение (vision). Это та "картинка", которую вы стремитесь достичь и которую демонстрируете другим. Если корпоративная миссия подчеркивает фундаментальные принципы, которыми руководствуются при выборе стратегий, то стратегическое видение очерчивает желаемое будущее, к которому стремится компания. Другими словами, видение (если не перепутать ударение!) обеспечивает деловую цель, в то время как миссия обеспечивает деловые принципы. В этом плане стратегическое видение играет ту же роль что и корпоративная миссия, указывая фирме конкретное направление и мотивируя сотрудников на совместную работу в направлении к *разделяемой* цели.

Здесь мы подошли к важнейшему и самому сложному вопросу менеджмента - *разделение стратегической цели* сотрудниками организации (гражданами государства).

Как отмечалось, проблема стратегического менеджмента стала собственно управленческой проблемой сравнительно недавно, когда информационная революция, революция знаний и технологий стала главным фактором глобальной конкуренции, в которую втягивались сперва отдельные корпорации, потом целые страны и международные системы[5]. Обработка больших массивов информации, работа с базами данных, быстрый доступ к инфо-коммуникационным системам, корпоративные и глобальные компьютерные сети и связанная с этим неизбежность децентрализации информации (речь, разумеется, идет не только о мегабайтовых файлах вашего десктопа, но прежде всего о той информации, которая заставляет размышлять), мобильная связь, радикальные изменения источников создания ценностей, переход от

[1]В данном контексте под корпорацией понимается корпоративная организация социума любой сложности: как собственно корпорации (публичные и частные, независимо от организационно-правовой формы), так и целые государства.
[2]Здесь и далее под бизнесом (и производными от него терминами) понимается не только сфера извлечения прибыли, но любая деятельность организации в практической плоскости.
[3]Strategy Synthesis. Bob de Wit, Ron Meyer. 2005. P.250.
[4]См. начало первой части данной статьи, "ЧТ" № 2/2007).
[5]В той или иной степени каждый из нас вовлечен в эту глобальную матрицу управления миром: читая эти строки, ваш мозг пытается инкорпорировать, то, что было сгенерировано в другой точке планеты...

управления осязаемыми активами к управлению неосязаемыми, нематериальными активами обусловили глубокий пересмотр традиционных подходов к организации результативности исполнения. В новой системе коммуникаций и информационной среде стратегический менеджмент требует не столько быстрого реагирования (*реактивного* действия), сколько *проактивного* поведения сотрудников организации и, соответственно, адекватного меняющейся среде управления пространством и временем (разумеется, прежде всего - своим рабочим пространством и своим рабочим временем). Такая система заставляет думать. Если раньше "думать" было уделом начальства, то сейчас это требуется от каждого члена организации, если она не желает стать аутсайдером (речь даже не идет о лидерстве!). А это принципиально иной подход к управлению результативностью, качественно иные алгоритмы поведения менеджеров и сотрудников организации. *Это другая культура управления*.

Стратегическое управление по результатам - это система, в которой формальные процедуры сбора, анализа информации и отчетности, используемые членами организации для управления и контроля своей деятельности (business activities), организованы таким способом, что каждый стремится достичь стратегических целей организации[6].

Стратегические цели и стратегические планы

Отправная точка процесса развития стратегии любой организации - определение смысла ее бытия, ее миссии. Миссия формулируется путем ответа на вопрос: "Что мы как организация хотим достичь?". После этого организация может перейти к формулировке своей стратегии путем ответа на вопрос: "Как мы, организация, собираемся выполнить нашу миссию?"

Правильная формулировка стратегических целей и задач (strategic objectives) предполагает, что они должны быть краткими и содержательными (short and powerful statements[7]) с тем, чтобы легко распространить их по всей организации (can be communicated easily throughout the company)[8].

Стратегическая цель должна лаконично выражать ясное понимание того, что организация собирается делать. Стратегические цели фокусируют внимание организации.

Чтобы стратегические цели были управляемыми они должны отвечать следующим качественным критериям:

- описывать действие, ведущее к желаемому финальному результату;
- определяться конкретными, не абстрактными терминами;
- выражать действие ("улучшить", "усилить", "достичь...");
- соответствовать сфере ответственности менеджера, которому ставится цель;
- в расчете на менеджера целей должно быть ограниченное количество, предпочтительно не более семи.

Цели формулируются по упомянутой выше технологии SMART. Важным требованием системы *Стратегического управления по результатам* является трансляция целей сверху донизу. Другими словами, сформулированная стратегия и стратегические цели формируют основу для целеполагания других уровней организации. От формулировки стратегических целей организации в целом необходимо переходить к формулировке столь же конкретных и ясных стратегических целей ее структурных подразделений и далее - до конкретных и *осязаемых* целей "бизнес-единиц" (business units). В итоге каждый должен задаться вопросом: "Каков должен быть мой личный вклад, выраженный в конкретных и осязаемых показателях, в достижение целей подразделения и тем самым в достижение стратегических целей всей организации". Таким образом, менеджмент организации должен быть уверенным, что каждый сотрудник знает, что является важным для организации и как этого достичь на его рабочем месте.

Следующим шагом дизайна модели стратегического управления является составление стратегического *плана* - документа, описывающего мероприятия, необходимые для достижения целей. Долгосрочные цели стратегии (как правило, на три-пять лет) должны быть переведены в реалистичные, рабочие краткосрочные (обычно рассчитанные на год) мероприятия. На практике, организации испытывают трудности как раз на стадии развертывания своей стратегии в конкретные планы действий. Как отмечалось, практически каждая вторая организация сталкивается с проблемами корректного планирования стратегии.

[6]Strategic Performance Management. A managerial and behavioral approach. Andre de Waal. 2006. P.32.
[7]Дословно "краткие и мощные утверждения".
[8]Strategic Performance Management. A managerial and behavioral approach. Andre de Waal. 2006. P.85.

Проблема в том, что зачастую процесс подготовки стратегии чрезмерно сфокусирован на детальном калькулировании будущего финансового эффекта взамен планирования создания ценностей и акцентирования внимания на *нефинансовых* индикаторах деловой активности. Такие стратегические планы недостаточно сфокусированы на конкретных мероприятиях, направленных на достижение стратегических задач, и их увязка с краткосрочными периодами (например, формированием бюджета) зачастую размыта. В то же время, долгосрочные ожидания должны быть более реалистичными, принимая во внимание отрицательный эффект "хоккейной клюшки" (hockey stick effect). Этот вредный эффект является следствием слабо обоснованных, переоцененных и от того нереалистичных прогнозов, основанных на полагании желаемого "внезапного" роста результативности организации после некоего "периода модерирования позитивных результатов". Он иллюстрирует иллюзию отодвинутого во времени "внезапного", то есть не связанного с текущей деятельностью, будущего. Это достаточно распространенная практика многих организационных систем, когда в реальности ожидаемый результат подменяется просто активностью как таковой, то есть повседневным рутинным процессом топтания на месте. В итоге цель становится столь же недостижимой как горизонт и от того нереалистичной: стратегическая цель (а с ней и миссия) сама по себе, а активность организации - сама по себе. Абстрактно сформулированные цели не воплощаются в конкретных действиях. Миссия невыполнима.

Причина частных неудач в исполнении стратегии кроется в том, что организация пытается достичь два типа целей - "роста" (growth) и "операционального улучшения" (operational improvements) - одним и тем же стратегическим процессом. Между тем задачи и мероприятия, необходимые для достижения этих типов целей, являются различными по природе и соответственно требуют разных временных рамок и ресурсов. Многие менеджеры испытывают трудности, дистанцируя себя от ежедневных операций, в результате чего инновационная часть стратегического плана, которая имеет дело с "ростом", получает слишком мало внимания. На самом деле оба стратегических процесса должны иметь собственные планы действий: один - нацеленный на перспективу и длительность, непрерывность с настоящим (continuity), другой - на текущие операции и текущую прибыльность (profitability).

Стратегия развития *роста* должна быть ориентирована на создание новых возможностей, новых продуктов, новых рынков и новых каналов дистрибуции. Результаты мероприятий этой части стратегического плана - новые источники дохода организации в предстоящие три-пять лет.

Стратегия *операционного* развития ориентируется на действия, связанные с улучшением текущих операций. Эта часть плана мероприятий ставит целью снижение издержек и рост продаж текущей продукции на уже существующих каналах рынка, и рассчитывается на период от одного до двух лет. В коммерческом бизнесе для исполнения этой части плана действий привлекаются, как правило, производственные структуры, в то время как реализацией плана "роста" занимаются преимущественно структуры маркетинга и продаж.

При этом особого внимания заслуживает та часть планируемой активности, которая принципиально не может быть выражена формализованными процедурами (essential strategy-making activities that are difficult to capture in procedures) - творчество, инновации, предприимчивость, производство новых идей и процессов и т.п.[9] Здесь менеджер должен действовать не как управляющий, а скорее как "организационный девелопер" (organizational developer). Проблемы систем управления многих сегодняшних организаций состоят в том, что они основаны на традиционных подходах, которые не способны учесть возрастающую роль нематериальных, неосязаемых активов. Такие факторы конкурентоспособности корпораций как патенты, торговые марки, *человеческий капитал и инновации* плохо вписываются в традиционные системы контроля и управления, построенные на принципах формальной финансовой отчетности.

Не удивительно, что Минфин Ее Величества, например, требует "гибкости и воображения" от проектных менеджеров правительственных агентств ("Good appraisal calls for flexibility and imagination. It is not a ritual in which rigid rules are applied to the letter"[10]), а Национальная ассоциация губернаторов США призывает свои элиты радикально пересмотреть стратегии в пользу инноваций, с тем, чтобы повысить конкурентоспособность своих регионов в глобальном масштабе[11].

[9]Strategy Synthesis. Bob de Wit, Ron Meyer. 2005. P.55.
[10]HM Treasury (1997) Appraisal and Evaluation in Central Government, The Green Book. The Stationary Office, London. P.V (Preface). http://www.hm-treasury.gov.uk./media/D5E/29/96.pdf
[11]National Governors Association (NGA). A Call to Action :Why America Must Innovate. 2007. http://www.nga.org/

Управлять тем, что очевидно и "можно потрогать" не требует особых интеллектуальных усилий, попробуйте если не контролировать, то хотя бы держать в поле зрения то, что (пока!) не видят и не осязают другие...

Критические факторы успеха и ключевые индикаторы результативности стратегии (CSFs & KPIs)

В основе моделирования системы Стратегического управления по результатам лежит логическая матрица: миссия/стратегия - стратегические цели/задачи – критические факторы успеха/ключевые индикаторы результативности.

Критические факторы успеха стратегии (CSFs) и ключевые индикаторы результативности стратегии (KPIs) обеспечивают решение описанных выше организационных проблем, связывая нефинансовые индикаторы с финансовыми показателями в одну систему.

Критический фактор успеха (CSF) определяется как "качественное описание элемента стратегии, которого организация должна достичь, чтобы быть успешной"[12]. Ключевой индикатор результативности (KPI) служит для *количественного* определения CSF. Для каждого критического фактора разрабатывается не более трех (!) ключевых индикаторов. Использование CSF и KPI позволяет измерить и таким образом сделать управляемым стратегические цели. Разработка CSFs и KPIs лежит в центре усилий выстраивания системы управления по результатам.

В основе стратегического управления многих крупнейших корпораций (как правило, не довольных качеством и сроками исполнения поручений "высшего руководства") применяются упрощенные схемы, не учитывающие существенный для надлежащего исполнения выбранной стратегии *человеческий фактор*. Например, с некоторых пор активно внедряемый эксперимент "бюджетирование, ориентированное на результат" использует примитивно усеченную матрицу "стратегические цели - тактические задачи - целевые показатели", перегруженную сотнями значений, а от того слабо пригодную для реального управления: цели и задачи остаются для большинства служащих "вещью в себе" и непосредственно не связаны с их повседневной деятельностью. В результате получается либо некое параллельное сосуществование "двух миров"[13], либо то, что описано в конце первой части данной статьи: "В лучшем случае вы будете обречены суетливо скакать от одной заданной вами (или вашим начальником) "точки" к другой, демонстрируя "театр одного актера" (one man show), в худшем - гонять людей от одной "победной" вершины к другой (читай: "от одной незавершенки - к другой"), раздражая их бесплодностью труда, в котором они не видят смысла". Проблема стратегического менеджмента наглядно проявляется в том, что начальник вынужден постоянно заниматься решением организационных проблем своих подчиненных, вместо того чтобы реально *управлять*, то есть спокойно и уверенно, без скачков и авралов вести организацию к заданной цели. Плохой полководец обречен все время торчать с солдатами в окопах на передовой, вместо того, чтобы планировать бой у карты в штабе или, наоборот, вынужден каждый раз собирать своих полевых командиров (зачастую вместе с их солдатами) у себя в штабе на бесконечные совещания по рутинным вопросам. Вряд ли корпорацию ждет успех с такими топ-менеджерами (или точнее - "топ-топ" менеджерами). Не так ли?

Это классическое описание двух национальных синдромов, которое на современный лад звучит: "плохие или никакие коммуникации" и "некомпетентность или недостаток компетенции" (причем, как правило, в большинстве случаев, имеет место некомпетентность руководителя, а не подчиненного: у умного начальника не бывает "бестолковых" специалистов и наоборот - это звенья одной организационной цепи, "свита делает короля"). Если в течение продолжительного времени вы слышите недовольства начальника своими подчиненными или сетования подчиненных на своих начальников, то это не более чем скрытое кокетство эмоционального компромисса, сопровождающее нежелание или беспомощность изменить ситуацию (по сути - изменить если не жизнь, то существенную ее часть! У многих, к сожалению, понимание этой бесполезной суеты приходит лишь перед выходом на пенсию, либо при ликвидации или реорганизации самой системы в силу очередного организационного коллапса). В отношении корпорации (любой организации, включая государство) это выражается в том, что кто угодно, но не ее "легитимный" руководитель управляет ею.

Часто ли приходится участвовать в "авралах"?

(Окончание следует)

[12]Strategic Performance Management. A managerial and behavioral approach. Andre de Waal. 2006. P.113.

[13]В эксперименте "бюджетирование, ориентированное на результат" в силу опытности бюрократии (в хорошем смысле этого термина) такое мирное сосуществование наиболее характерно выражается в регулярной корректировке ("уточнении") целевых показателей (а вместе с ними - сроков и горизонтов планирования, вспомним эффект "хоккейной клюшки") самими исполнителями.