

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ

© 2011 В.В. Шуров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: vek_tor@mail.ru

Статья содержит пример построения системы стратегического управления логистической компанией и модель, включающую комбинацию стратегических инструментов, позволяющую компании добиться конкурентоспособности на рынке, учитывая ряд изменяющихся факторов внешней среды.

Ключевые слова: конкурентоспособность, система стратегического управления, логистическая компания, разработка, SWOT-анализ, система сбалансированных показателей, миссия, видение.

Одной из ключевых характеристик сегодняшнего рынка - российского и мирового - принято считать глобализацию. Действительно, трудно найти компанию, которая так или иначе не зависела бы от изменений, происходящих в мире. Глобализация - процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции и унификации. Основным следствием этого является мировое разделение труда, миграция в масштабах всей планеты капитала, человеческих и производственных ресурсов, стандартизация законодательства, экономических и технологических процессов, а также сближение и слияние культур разных стран¹. Глобализация приводит к быстрому изменению потребительских предпочтений, нарастающим темпам технологических модификаций и к практически мгновенной передаче информации (от операционных документов до ноу-хау). Современным компаниям приходится работать в условиях высокой неопределенности, продиктованной большим числом постоянно изменяющихся эле-

ментов системы. Отсюда и вытекает потребность в использовании инструментов управления, достаточно точных, для принятия управленческих решений, необходимых для успешного функционирования компании. От качества инструментов управления, которые использует компания, зависит и ее конкурентоспособность на рынке.

Среди таких инструментов главным принято считать стратегическое управление компанией, которое задает направление деятельности и развития всей организации и приводит компанию к успеху или краху.

Стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением². Данное определение содержит несколько ключевых элементов:

- Миссия организации - в общем понимании - экономическое предназначение, призвание, цель существования организации. Однако английское



Рис. 1. Окружение организации и факторы, воздействующие на деятельность компании

Источник. URL: <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1>.

“mission” может переводиться не только как “миссия”, но и как “цель”. Цель, которую ставит себе руководство компании.

- Управление взаимодействием (организации с окружением) - подразумевает то, как компания должна строить и использовать потенциал внутренних бизнес-процессов и ресурсов, для того чтобы противостоять воздействиям внешней среды. И сама компания влияет на изменения внешней среды, что кардинально по силам только крупным корпорациям, а это тема отдельной статьи.

- Окружение организации - силы, которые влияют на деятельность компании и которые необходимо учитывать на пути к достижению цели (рис. 1).

Таким образом, для стратегического управления компанией необходимо обозначить цель компании и организовать работу в соответствии с внутренними возможностями и внешними факторами по достижению этой цели.

Остановимся на стратегии компании более подробно, выделяя набор инструментов, необходимых для стратегического управления; определимся, о каких конкретно компаниях пойдет речь. Совершенно очевидно, что для разных компаний набор инструментов стратегического управления будет различным, и дело не столько в сферах деятельности организаций (это как раз особого значения не имеет), сколько в масштабах компании и уровне ее развития. Ключевым показателем масштаба компании будет количество сотрудников. В случае переноса набора инструментов стратегического планирования, например, компании “Форд”, на дистрибьюторскую компанию среднего размера на реализацию этой деятельности не будет ни материальных, ни человеческих ресурсов. Если же проделать обратную операцию, то у руководства компании “Форд” наверняка сложится ощущение недостатка информации. Дело в том, что внешних и внутренних факторов, оказывающих серьезное влияние на компанию “Форд”, больше, чем у компании средних размеров.

Итак, объект исследования - российская компания средних размеров, с численностью персонала не выше 500 чел. Учитывая поправку на род деятельности компании, отметим, что нижний порог этого значения определяется отраслью: минимум 30 чел. для лизинговых и ИТ-компаний, розничной торговли, сферы услуг, максимум 100 чел. для промышленных предприятий³.

Кроме того, об управлении принято говорить как об искусстве. Это означает, что одними и теми же инструментами управления можно пользоваться более или менее эффективно, используя различные их комбинации в различные периоды времени. Следовательно, не может быть единого взгляда на построение системы стратегического управления в компании.

Проанализируем наиболее часто используемые инструменты стратегического управления, применяемые во всем мире, которые составляют основу стратегического управления для компаний различного уровня, сочетая в себе простоту и эффективность использования. Соответственно, и их комбинация представляется автору наиболее логичной, но не исключает иных мнений по этому поводу.

На первом этапе необходимо определить, какое положение занимает компания на рынке и каковы воздействующие на нее факторы. Для этого существует несколько инструментов, среди которых наиболее часто используемый - SWOT-анализ (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы), результатом его проведения является предоставление руководству компании структурированного информационного поля, в котором может проводиться стратегическое ориентирование и принятие решений.

Отметим, что информационное поле формируется непосредственно наиболее компетентными сотрудниками компании на основании согласования и обобщения собственного опыта и видения ситуации.

По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и компании.

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что факторы, влияющие на компанию, делятся на внешние и внутренние, а затем на благоприятные и неблагоприятные:

- внешняя - внутренняя;
- сила - слабость;
- возможности - угрозы.

Общий вид матрицы первичного SWOT-анализа приведен на рис. 2.

Число SWOT-факторов по каждой оси матрицы может быть значительным, и существуют



Рис. 2. Матрица первичного стратегического SWOT-анализа

Источник. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY5/swotanalise.html>.

специальные процедуры их ранжирования и свертывания. Имеет значение субъективный фактор, привносимый участниками процесса (руководитель, специалисты, менеджеры) при обсуждении той или иной ситуации. За счет этого результат анализа пополняется философией стратегии, которая, присутствуя в рассуждениях, не вписывается ни в одну из клеток матрицы, но сводит их в единое целое.

Правильно и своевременно принятые стратегические решения играют ключевую роль в успешной деятельности компании и в конечном счете оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и компании в целом.

Кроме того, стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании, в особенности решения, касающиеся выбора номенклатуры продукции и сегментов рынка. Поэтому внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления⁴:

- Government - правительство;
- Economy - экономика;
- Technology - технология;
- Society - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку ресурсов и техноло-

гий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры и т.п.

Оценка сильных и слабых сторон компании по отношению к возможностям и угрозам внешней среды и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

Далее необходимо обозначить стратегические цели компании.

Связь всех перечисленных выше инструментов стратегического управления компанией представлена на рис. 3. В соответствии с данной схемой результаты SWOT- и GETS-анализов, выполненных для данной компании, проходят через призму ее миссии и видения. Это необходимо, для того чтобы сопоставить весь спектр имеющихся возможностей компании с ее первоначальной целью и выделить те из них, которые можно использовать для достижения стратегических целей. Миссия и видение компании подлежат регулярному пересмотру на предмет их соответствия реалиям рынка.

Руководители предприятий, разрабатывая и формулируя миссию компании и структуру целей, должны задумываться об основном смысле существования предприятия. Формулирование миссии предприятия в значительной степени оказывает влияние на его дальнейшую деятельность. Это своего рода направление приложения сил и ресурсов всей компании на сектор рынка, и от того, насколько точно оно будет определено, на-

столько эффективна будет и отдача в виде прибыли.

Переосмысление или просто формулирование миссии предприятия рождает силы, приводящие компанию к совершенно иным перспективам и возможностям. Чаще всего стратегические аспекты развития компании остаются в стороне из-за операционных текущих вопросов. Пересмотр миссии позволяет направить мысли в русле перспективы развития компании, на несколько лет вперед. Необходимо обратить внимание на следующие области деятельности компании:

- клиент - реальный или потенциальный, определить его основные характеристики и запросы;

- новые рынки - выделить те из них, где есть возможности развития;

- продукт - как можно еще применить качества уже существующих продуктов или обратить внимание на новый товар с новыми качествами;

- партнеры по бизнесу - размер компаний, вид деятельности, место положения, поиск новых партнеров;

- сферы деятельности - возможность расширения сфер деятельности, которые могут принести дополнительную прибыль, используя уже существующие возможности компании, например сервисное обслуживание, оказание консультаций или поставка комплектующих;

- конкурентное преимущество - почему клиент выберет нас, в чем мы лучше конкурентов.



Рис. 3. Связь инструментов стратегического управления

Правильно сформулированная миссия имеет реальную управленческую ценность. Во-первых, разработка миссии позволяет высшему руководству компании, по образному выражению Р. Фалмера, “взглянуть на свой бизнес с высоты птичьего полета”. Без этого долгосрочная конкуренция невозможна. Подобный обзор бизнеса не только помогает организационной подготовке будущего, но и способствует гибкости менеджмента. Во-вторых, четкая миссия предотвращает разброс усилий менеджеров среднего уровня и способствует направлению их действий в единое русло, помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры. В-третьих, хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела - освоения открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения⁵. Мотивационное влияние миссии на сотрудников подтверждено в целом ряде исследований. В-четвертых, миссия способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе фирма стремится играть.

Непосредственно для формулирования стратегических целей используется система сбалансированных показателей (ССП). С ее помощью происходит назначение показателей по четырем ключевым сферам деятельности компании, учитывая информацию, полученную в результате SWOT- и GETS-анализов.

После того как проведен анализ внешней среды и возможностей компании, а также поставлены цели, можно приступать к реализации стратегии компании. При этом необходимо контролировать выполнение стратегического плана посредством промежуточных результатов деятельности процессов компании и вносить соответствующие коррективы, для того чтобы реализация долгосрочных целей стала возможна.

Рассмотрим теперь, как была использована данная схема на практике, на примере ООО “Агророс”. Общий результат проведения SWOT-анализа представлен в табл. 1.

Миссия компании: комплексно обеспечить сельхозтоваропроизводителя высококачественным сырьем, кормовыми добавками и ветеринарными препаратами, отвечающими самым современным требованиям и способствующими максимальному экономическому эффекту, а также содействовать повышению квалификации зоотехнических и ветеринарных специалистов.

На основе результатов SWOT-анализа и миссии компании рабочая группа, состоящая из генерального директора компании и начальников отделов, разработала список стратегических целей, руководствуясь четырьмя перспективами системы сбалансированных показателей (цели по финансам, клиентам, бизнес-процессам, обучению и развитию). При разработке списка стратегических целей руководству компании было предложено выбрать цели из обширного списка примеров целей других компаний. Получившиеся

Таблица 1

Результат проведения SWOT-анализа в ООО “Агророс”

Возможности	Сильные стороны
Прямые поставки клиентам из-за рубежа	Доля рынка и конкурентоспособность
Инфляция/дефляция	Рыночные исследования и разработки
Отсутствие барьеров для импорта	Разнообразие и качество ассортимента изделий
Проведение семинаров с привлечением зарубежных специалистов	Квалификация персонала
	Репутация фирмы
	Взаимоотношения внутри коллектива
Угрозы	Слабые стороны
Нормативная документация	Управление затратами
Изменение таможенного законодательства и условий выпуска товара	Отсутствие системы мотивации персонала
Повышение уровня конкуренции	Отсутствие рыночных исследований и мониторинга рынка
Наличие организаций, контролирующих качество продукта	

списки были обработаны, в результате чего были отфильтрованы те цели, которые не были выбраны руководителями. Далее, оставшиеся цели (примерно 20 % списка) были подвергнуты подробному обсуждению рабочей группой, чтобы добиться единого понимания стремлений компании и прийти к пониманию руководителями того, что подразумевает формулировка каждой цели. В результате данного этапа работы остались цели, которые были занесены в стратегическую карту (рис. 4).

Для практической реализации данного этапа нужно наложить список процессов компании на разработанные стратегические цели, отметив процессы, участвующие в достижении каждой цели. Участвующим процессам нужно присвоить показатели. Например, процесс “А 7.2. Продвижение товаров”, результатом которого является покупка нового товара в результате его продвижения, влияет на достижение цели “Объем продаж в абсолютном выражении, руб.” (табл. 2). В итоге работы процессу “А 7.2. Продвижение това-

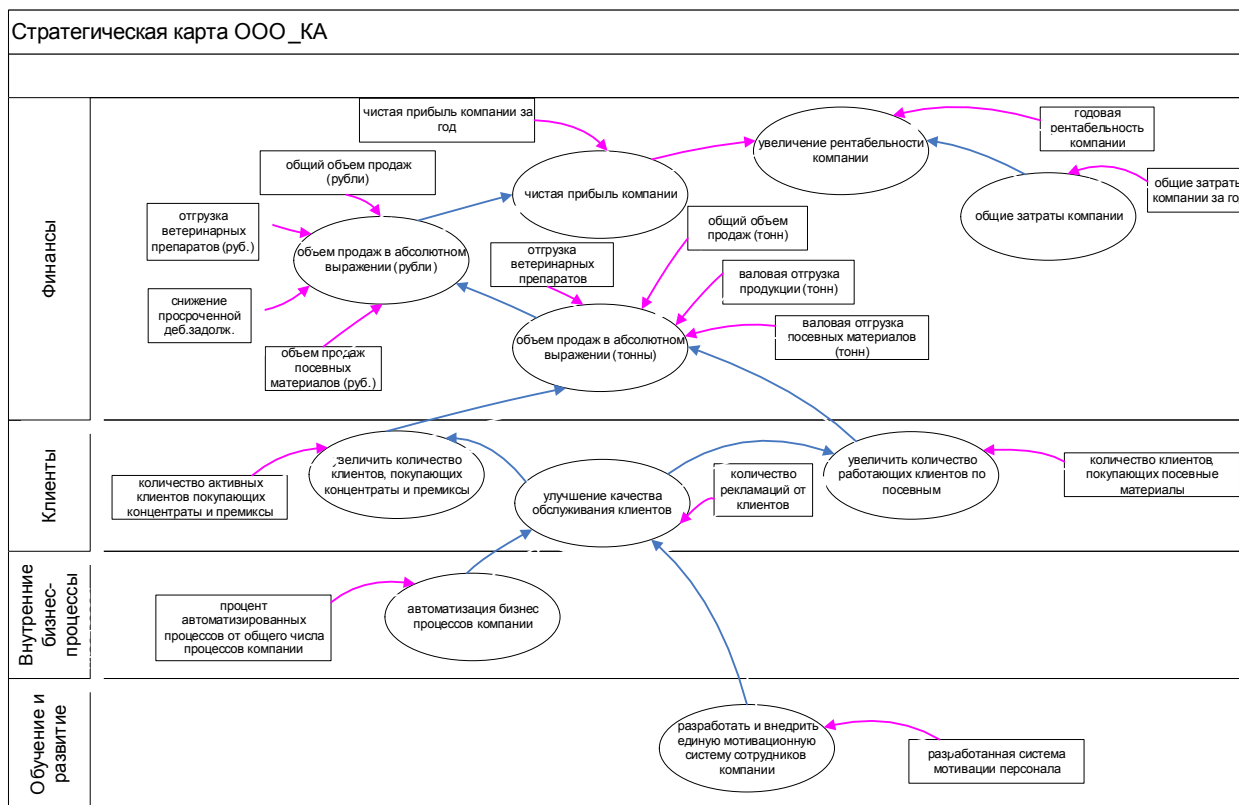


Рис. 4. Стратегические цели ООО “Агрос”

Для того чтобы следовать целям, необходимы показатели, которые обозначены прямоугольными блоками на карте (см. рис. 4). Показатели назначаются исходя из общего функционала компании - возможностей всех отделов или (в рассматриваемом случае) исходя из процессов компании.

Далее идет этап каскадирования, когда каждый показатель рассматривается как сумма показателей работы нескольких процессов. На данном этапе становится понятно, какой вклад приносит каждый процесс в достижение стратегических целей и насколько он важен для компании. Именно это понимание становится сильным мотивирующим элементом в работе сотрудников.

ров” присвоен показатель - количество покупок новых товаров в результате продвижения товара.

Конечно, невозможно в одной статье охватить все многообразие подходов к созданию и реализации стратегии компании. Слишком много направлений сливается здесь воедино - менеджмент, маркетинг, управление персоналом и экономика. Однако, главное, что необходимо вынести из стратегического управления, - это необходимость наличия долгосрочной цели компании, четкого понимания воздействия внешних факторов на компанию и ее внутренних возможностей и, конечно, осознание, что стратегия компании - это каждодневная работа каждого сотрудника. Только совокупность этих моментов, умножен-

Таблица 2

Пример каскадирования целей на процессы компании

Автокод процесса	Название процесса	Цели компании		Показатель процесса
		Перспектива "Финансы"		
		Объем продаж в абсолютном выражении, руб.		
A7.2	Продвижение товаров	Участвует		Количество покупок новых товаров в результате продвижения товара

ных на талант руководителя, даст нужный результат и поможет компании развиваться в быстро меняющихся условиях рынка.

¹ *Гринин Л.Е.* Глобализация и национальный суверенитет // История и современность. 2005. № 1. С. 6-31.

² *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1998.

³ Эволюция среднего бизнеса // Эксперт Сибирь. 2005. 21 нояб. (№ 44 (94)).

⁴ 7 нот менеджмента: настольная книга руководителя. 7-е изд. / под ред. В. Красновой, А. Привалова. М., 2009.

⁵ *Котлер Ф.* Основы маркетинга / пер. с англ. В.Б. Боброва. СПб., 1994.

Поступила в редакцию 03.02.2011 г.