

**Антонов В.Г.**

д-р экон. наук, профессор,  
заведующий кафедрой  
«Корпоративное управление»  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», Москва  
e-mail: antonovcg@yandex.ru

**Самосудов М.В.**

д-р экон. наук, доцент кафедры  
«Корпоративное управление»,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», Москва  
e-mail: samosudov@mail.ru

## Как разработать эффективную стратегию для российских предприятий (Новая методология разработки стратегии)

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы формирования стратегии деятельности предприятия.

**Ключевые слова:**

стратегия, стратегическое управление, корпоративное управление, ресурсы, состояние системы, параметры системы.

**Antonov V.G.**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow  
e-mail: antonovcg@yandex.ru

## How to Make an Effective Strategy for Russian Enterprises (A New Methodology of Strategy Development)

**Abstract**

The article considers the questions of formation of strategy for activities of the company.

**Keywords:**

strategy, strategic management, corporate governance, resources, system state, system parameters.

**Samosudov M.V.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow  
e-mail: samosudov@mail.ru

**Введение в проблему**

Анализ процессов функционирования и развития бизнеса показывает неадекватность методов и инструментов стратегического менеджмента современным реалиям. Это отмечают как практики, так и теоретики менеджмента. Все они в основном сходятся в том, что современный стратегический менеджмент практически исчерпал свой ресурс и с решением проблем, стоящих перед бизнесом, не справляется.

В свое время лишь внимание к стратегии, стратегическому управлению сыграло положительную роль в развитии бизнеса — руководители стали обращать внимание на изменение условий, мыслить о будущем компании. Инструменты, которые формировались в этот период, позволяли как-то обратить внимание на развитие компании, на условия ее функционирования в будущем.

В основном, сложились инструменты и методы, позволяющие получить качественные оценки. Это объясняется доминированием дескриптивных теорий над нормативными в общественных дисциплинах и недостаточной квалификацией специалистов, работающих в сфере управления. К тому же проще и быстрее сделать инструменты, дающие приблизительный результат, качественные оценки. Да и никто не требует точных расчетов и оценок вследствие особенностей социальной среды...

Учитывая отсутствие внимания к этим вопросам ранее, это, естественно, сыграло положительную роль — лучше хотя бы что-то, чем ничего.

Вместе с тем условия изменились. Конкуренция стала жестче, количество экономических агентов существенно увеличилось, конкуренция из локальной области социального пространства перемещается в глобальную — сегодня компании порой кон-

куруют с компаниями из другого региона, причем даже не отдельной страны, а уже планеты...

Вследствие этого интерес к повышению точности решений усиливается. Это касается, прежде всего, стратегии — именно вследствие ее значимости для развития компании. Ошибка в принятии решения о направлении движения может свести на нет все усилия по оптимизации затрат в процессе самой деятельности.

Частично кризис стратегического менеджмента связан с методологическими ошибками, возникшими на начальном этапе его формирования, но до некоторого времени не являющимися критическими: преобладание качественных оценок, неоднозначность трактовок одних и тех же терминов различными участниками бизнес-процессов, неформализованностью (нерасчетностью) ряда этапов разработки стратегии и др. Отчасти эта некритичность обусловлена условиями хозяйствования — они позволяли получать положительные результаты при всех недостатках и ошибках; отчасти — нетребовательностью руководителей и собственников коммерческих организаций, во многом обусловленной недостатком квалификации. Вместе с тем наличие методологических ошибок и недостатки квалификации объясняются недостаточным развитием науки в области управления социальными системами — до относительно недавнего времени мы не говорили о формализации процессов управления, моделировании развития корпоративных систем и т.п., используя для прогнозов на микроуровне экономические модели, не предназначенные для этого.

Именно развитие науки в области управления корпоративными системами позволило выявить недостатки традиционных подходов к управлению вообще и, в частности, к управлению стратегическому.

Обобщив изложенное, можно выделить основные проблемы стратегического менеджмента<sup>1</sup>:

- стратегический менеджмент как научная дисциплина не стал в полной мере *инструментом* управления — сегодня стратегия чаще разрабатывается «для галочки», вследствие того, что кто-либо требует ее наличия, а не вследствие наличия в ней потребности у руководителей;
- недостаточный уровень обоснованности выбора направления развития — распространенные модели не предполагают формальное обоснование

выбора направления развития, расчет траектории развития, вероятности достижения желаемого результата; при принятии решений существенную роль играют субъективные оценки, часто ничем не обоснованные;

- отсутствие устоявшейся и распространенной адекватной технологии разработки стратегии, обеспечивающей получение надлежащего управленческого эффекта;
- отсутствие механизма реализации стратегии, стратегия не встроена в полной мере в механизм управления развитием предприятий;
- отсутствие связности (увязки) стратегий разного уровня: общекорпоративной, конкурентной, функциональной.

На основании изложенного можно сделать вывод: необходима ревизия существующего теоретического и методического аппарата стратегического менеджмента, разработка новых инструментов и методов и (или) их корректировка. Стратегическое управление необходимо довести до уровня ремесла, позволяющего собственникам и менеджерам эффективно действовать в реальных ситуациях.

С чего необходимо начинать? На наш взгляд, прежде всего, необходимо четко и однозначно определить — что такое **стратегия** и чем она отличается от «**не-стратегии**», т.е. некоего документа, который претендует на то, чтобы именоваться стратегией, по сути, таковым не являющимся<sup>2</sup>.

Существует проблема, связанная с недостаточно точным пониманием работников компании, прежде всего менеджеров, роли и места стратегии в системе и процессе управления.

Попробуем разобраться с этим. Прежде всего, следует начать с точного определения терминов.

*Примечание:* Как показывает опыт внедрения систем управления, именно пренебрежение терминами часто создает существенные проблемы.

В данном случае, это даже не вопрос теоретической точности, но чисто прикладной вопрос. Логика весьма проста — если, например, человек не знает, что такое стратегия, то сделать стратегию можно только случайно. Поэтому следует добиваться предельно точного понимания терминов, причем точного и согласованного понимания множеством людей, участвующих в процессе управления.

<sup>1</sup> В данной работе названия дисциплин «управление» и «менеджмент» мы не разделяем. Безусловно, существуют разные точки зрения на этот вопрос, но нам представляется нецелесообразным вступать в дискуссии об этом. Вместе с тем в работе, употребляя слово «менеджмент», мы, как правило, подразумеваем именно научную дисциплину, а слово «управление» чаще используется для обозначения именно деятельности.

<sup>2</sup> Или другой вариант постановки вопроса. Предположим, необходимо принять решение советом директоров об утверждении стратегии, разработанной кем-то (например, менеджерами или консультантами). Член совета директоров несет ответственность за принимаемые решения. Вопрос: является ли представленная информация необходимой и достаточной для определения траектории развития (стратегией)?

Для лучшего понимания авторской концепции предлагается следующий глоссарий терминов, характеризующих сущность предлагаемого подхода.

### Глоссарий

**Стратегия** — документ (или комплекс документов)<sup>3</sup>, определяющий траекторию развития корпоративной системы, а также вероятность достижения поставленных целей. Для этого он должен содержать, помимо целей и задач, правила принятия решения при выборе действий, основные предпосылки, соблюдение которых обеспечивает принятие таких решений в ходе текущей деятельности, которые приводят к достижению заданного результата с определенной вероятностью в определенной при разработке стратегии среде.

Иными словами, стратегия — это правила принятия решений о выборе действий в текущей деятельности<sup>4</sup>, совокупность норм и ориентиров, обеспечивающих, при их использовании, принятие таких решений и выбор таких действий, которые, в свою очередь, обеспечат устойчивое движение по выбранной (рассчитанной) траектории развития, или, по крайней мере, позволят не выходить из заданного коридора (пространства) допустимых значений состояния корпоративной системы. В стратегии должны быть четко определены: что не должно делаться, что необходимо делать и чем при этом необходимо руководствоваться.

Основной вопрос: какой набор норм является необходимым и достаточным, чтобы обеспечить движение по заданной траектории? (Об этом см. далее.)

**Управление** — влияние субъекта управления на объект, обеспечивающее изменение его состояния таким образом, чтобы получить необходимые результаты от взаимодействия системы со средой.

Более строгое определение термина «управление» — влияние субъекта на объект управления, обеспечивающее сохранение объектом заданной траектории движения в динамичной среде.

Во-первых, применительно к управлению развитием корпоративной системы развитие может рассматриваться как движение системы в фазовом пространстве.

Во-вторых, необходимость управления возникает именно вследствие динамики среды и (или) объекта.

Результат функционирования системы, по крайней мере, справедливо для корпоративных систем, — это реакция среды на определенное состояние системы.

**Влияние** — это воздействие на объект, изменяющее его состояние значимым для решения задачи образом.

**Стратегическое управление** — это деятельность субъекта управления по определению основной траектории развития корпоративной системы и границ пространства допустимых траекторий развития, а также по формированию условий, обеспечивающих сохранение траектории развития в ходе текущей деятельности.

Хотелось бы особенно отметить, что добавка «стратегический» во многих случаях не означает изменение процесса, лишь указывает на определенный акцент. Например, словосочетание «проведение стратегических изменений» означает проведение в компании изменений, имеющих стратегическое значение. Реально это могут быть и внешне довольно незначительные изменения, но приводящие к значительным изменениям траектории развития — здесь уместно вспомнить о таком междисциплинарном научном течении, как синергетика, которая в том числе рассматривает закономерности влияния малых изменений (флуктуаций) параметров системы, приводящих к резким и значительным изменениям траектории развития системы (бифуркациям). В частности, увольнение одного человека может привести к существенным потрясениям компании, в которой работает много сотрудников; незначительные изменения структуры могут разрушить процесс функционирования и т.п.

В нашем понимании стратегические изменения, стратегический выбор и т.п. связаны с системной устойчивостью компании — если какие-либо действия приводят к изменению устойчивости корпоративной системы, такие действия являются стратегически значимыми и, соответственно, требуют определенной процедуры принятия решений о них.

**Траектория развития** корпоративной системы — линия в пространстве состояний корпоративной системы (фазовое пространство), отражающая последовательное изменение состояния системы. Каждая точка на траектории развития соответствует состоянию системы в определенный момент времени.

**Фазовое пространство** (пространство состояний системы) — условное пространство, образованное осями координат, отражающими значение параметров системы.

Каждой точке фазового пространства соответствует определенное состояние системы.

<sup>3</sup> Конечно, стратегия может быть и неформализованной — для определения деятельности, траектории развития компании в большое значение имеет наличие стратегии и ее адекватность. С точки зрения организации управления, особенно удаленного, крайне значимо наличие соответствующего документа.

<sup>4</sup> Похожей позиции придерживаются и другие авторы, см., например, [1, 2].

**Фазовое пространство** — условное математическое пространство, размерность которого определяется числом параметров, характеризующих состояние системы в процессе ее преобразования, управляемого развития.

**Точка фазового пространства** — кортеж, или вектор параметров.

Изменение системы описывается перемещением точки по определенной фазовой траектории в фазовом пространстве.

**Состояние системы** — это обобщенная характеристика системы, которая:

- определяет совокупность свойств системы, обусловленных ее внутренним устройством — наличием или отсутствием определенных элементов (ресурсов), связей (организационных ресурсов), процессов;
- описывается набором параметров системы.

Состояние — имманентная характеристика системы; ее целесообразно рассматривать в отношении к среде (условиям) и к задаче. Только в определенной среде и для определенной задачи можно говорить об адекватном или неадекватном состоянии системы, поскольку свойства системы интересуют нас именно в определенной среде и для решения определенных задач.

**Свойство системы** — характеристика системы, определяющая ее поведение в определенной среде, условиях.

Рассмотрим, например, свойство корпоративной системы быть привлекательной для клиентов или других УКО. Оно зависит от состояния компании и состояния среды — если среда характеризуется требовательностью клиентов, компания будет привлекательной, если ее состояние будет обеспечивать соответствие деятельности компании запросам клиентов. В свою очередь, это обуславливается наличием соответствующих ресурсов. В случае нетребовательного клиента состояние может быть иным.

Или свойство компании быть устойчивой в изменяющихся условиях — если условия довольно стабильны, требования к состоянию компании для наличия у нее свойства быть устойчивой будут существенно меньшими, чем в условиях среды, характеризующейся значительной динамикой.

**Деятельность** — форма активности УКО или корпоративной системы, совокупность действий, совершаемых участниками деятельности (одним или несколькими).

**Результат деятельности** — совокупность ресурсов, полученная вследствие совершения действий в процессе осуществления деятельности.

**Ресурсы** — материальные и нематериальные феномены, по отношению к которым у субъекта анализа (управления) имеется информация о том, как их использовать для реализации определенной целевой функции.

**Целевая функция** — действие (деятельность, работа), для реализации которого (которой) формируется система<sup>5</sup>.

**Затраты ресурсов** — расходование ресурсов для осуществления деятельности.

**Распределение ресурсов** — параметр корпоративной системы, определяющий виды и количество ресурсов, которыми могут распоряжаться участники корпоративных отношений. В аналитической форме записывается в виде матрицы размерностью  $n \times j$ , где  $n$  — число видов ресурсов,  $j$  — количество УКО. Члены матрицы отражают количество ресурса  $n$ -вида, которым может распоряжаться  $j$ -й участник корпоративных отношений.

**Организационные ресурсы** — ресурсы, предназначенные для координации действий людей, информационных и материальных потоков в пространстве и во времени.

Особое внимание организационным ресурсам необходимо уделять в следующих случаях:

- если деятельность реализуется более чем одним человеком;
- если существуют различные способы реализации, зависящие от условий, сложившихся на момент совершения действий;
- если необходимо согласовывать деятельность с другими УКО (например, согласование деятельности ДЗО с головной компанией или директора с собственником).

Следовательно, организационные ресурсы необходимы всегда, но в некоторых случаях допустимо их существование в неявном виде без существенного ухудшения свойств системы.

По природе организационные ресурсы могут быть информационными — правила, информация, определяющая пространственно-временную локализацию объектов, в том числе ресурсов, и материальными — каналы передачи информации или материальных объектов, ограничители действий и т.п.

**Устойчивость** — свойство корпоративной системы сохранять возможность функционирования при изменении условий.

Это свойство определяется состоянием системы, зависит от состояния среды. Устойчивость может быть оценена интегральным коэффициентом устойчивости, учитывающим значения коэффициента

<sup>5</sup> В данной работе мы рассматриваем исключительно функциональные системы.

ресурсной обеспеченности функций, коэффициента управляемости и вероятность совершения участниками недопустимых действий.

**Целевые ориентиры** – информация о результатах, к которым необходимо стремиться в процессе осуществления текущей деятельности, при принятии решений по текущей деятельности (оперативных решений).

К целевым ориентирам мы относим в том числе цели, миссию, видение компании в будущем – информацию, которую мы используем для описания будущего состояния компании.

**Участники корпоративных отношений (УКО)** – юридические и физические лица, которые являются или могут быть поставщиками ресурсов компании, имеющие основание или намерение осуществлять прямое или косвенное взаимодействие с корпоративной системой.

### Роль и место стратегии в управлении

Деятельность – это последовательность действий участников деятельности. Каждое действие требует решения о его совершении. Причем действия можно рассматривать на разных уровнях – от комплексных (больших) действий до элементарных действий, на которые мы не обращаем внимания. Следовательно, при организации деятельности необходимо влиять на принятие решений о совершении действий на том уровне, который обеспечивает приемлемое соотношение «риск – затраты на предотвращение риска». При этом следует учитывать, что любые неорганизованные действия увеличивают риск, если рассуждать с позиции системы в целом.

Последовательность, согласованность и сочетание действий полностью определяют результат деятельности.

Вместе с тем среда функционирования обладает определенной динамикой, и компания должна настраиваться на текущее состояние среды, что выражается в совершении определенных действий ее участниками (сотрудниками). Если выберут нужные действия, произойдет настройка на среду, если недопустимые – будет рассогласование деятельности компании со средой.

Соответственно, для *гарантированного обеспечения* заданного результата необходимо обеспечить совершение адекватных действий. Причем, в идеале, с учетом изменяющихся условий деятельности, чтобы обеспечить адекватность действий условиям, изменившимся к моменту их совершения.

Другая область регулирования – недопустимые действия. Все недопустимые действия должны быть предотвращены. Учитывая принципиальную невоз-

можность управлять действиями людей (по крайней мере, в большинстве случаев), необходимо обеспечить *минимизацию вероятности совершения недопустимых действий*.

Выбор действий сотрудником осуществляется на основе информации, имеющейся у него на момент совершения выбора. Эта информация составляет предпосылки выбора действия.

Учитывая это, можно утверждать, что предпосылки выбора действий определяют вероятность получения заданного результата в определенной среде.

Соответственно, определив предпосылки принятия решений, мы можем определить вероятность достижения результата.

Отсюда можно определить основные задачи стратегического управления:

- выявить реальные предпосылки принятия решений и проверить их на адекватность условиям – какую вероятность достижения результата обеспечивают имеющиеся установки.

Если имеющаяся предпосылочная база обеспечивает необходимую вероятность достижения результата, ее можно принять без каких-либо изменений, что, соответственно, обеспечит получение результата с большей эффективностью;

- сформировать (скорректировать) имеющуюся предпосылочную базу сотрудников за счет разработки и доведения до сведения сотрудников документа, определяющего предпосылки принятия решений, правила выбора действий.

Существует несколько способов определения деятельности:

- точные инструкции и методики для определенных видов (элементов) деятельности;
- план мероприятий – последовательность действий с указанием необходимых для контроля и расчета параметров (конечные и промежуточные результаты, необходимые ресурсы, связанные мероприятия и др.);
- стратегия – концепция деятельности, информация, определяющая общее направление и значимые особенности, ограничивающие возможность совершения действий, которые нанесут существенный ущерб результату, или стимулирующие совершение действий, которые особенно необходимы для получения заданного результата (недопустимые и рекомендуемые методы, инструменты, действия);
- политика – правила реагирования на наблюдаемые явления, объекты, др.;
- миссия, видение, цели и задачи – ориентиры, с помощью которых можно направить самосто-

ательную работу сотрудников компании. Вместе с тем следует понимать ограниченность целевых установок в возможности организовывать деятельность.

Весьма затруднительно точно прогнозировать изменения среды, поэтому оказывается сложным и определение конкретных действий людей в корпоративной системе на более-менее продолжительный период.

Поэтому для управления деятельностью компании целесообразно использовать стратегию, которая концептуально определяет деятельность и, как следствие, вероятность достижения нужного результата.

Стратегия – информация, направляющая деятельность, но оставляющая достаточное «пространство для маневра». Вследствие этого возникает возможность оперативной адаптации деятельности при изменении условий посредством принятия необходимых решений менеджерами.

Представляется, что искусство формирования стратегии отчасти заключается в том, чтобы надежно определить деятельность людей в корпоративной системе, чтобы определить траекторию развития, при этом оставить достаточное «пространство для маневра».

Стратегия – это не план, но информация, на основе которой план формируется. Стратегия формирует основу деятельности. Это еще не подробный план, но информация (если, конечно, она надлежащим образом проработана), которая будет способствовать подготовке адекватного набора мероприятий.

Логика проста:

- адекватный набор мероприятий позволит получить необходимый результат и адекватный набор мероприятий;
- стратегия позволяет определить информацию, которая обеспечит выбор (придумывание) тех мероприятий, которые обеспечат получение заданного результата (с определенной вероятностью в определенной среде).

При осуществлении деятельности человек руководствуется некоторым набором правил, определяющих, какие именно действия он решит совершить, учитывая имеющуюся у него информацию об условиях деятельности на момент принятия решения. Это так называемая линия поведения, некоторая модель поведения, которая обеспечивает или не обеспечивает успех всей деятельности.

Именно этот набор информации формирует стратегию деятельности человека (или стратегию поведения). Одна из весьма значимых задач – «опрозрачить» эти правила, сделать их видимыми как для

самого человека, так и для других участников деятельности. Другая задача – оценить ее адекватность условиям и, если необходимо, изменить эти правила.

*Важное примечание:* использование стратегии как правила принятия решений не гарантирует получение позитивного результата в любой ситуации и любых случаях – результаты деятельности в отдельные моменты могут быть и негативными. Использование стратегии позволяет получить заданный результат с *вероятностью* не менее заданной с учетом многократности повторения на определенном временном промежутке.

Так, клиентоориентированность как стратегический выбор может привести к убыткам в отдельных ситуациях. Более того, это не является ориентиром, максимизирующим прибыль, – стремление максимально удовлетворить потребности клиента часто реализуется за счет прибыли (скидки, дополнительные опции, др.). В относительно долгосрочном периоде в условиях конкуренции ориентация деятельности на полное удовлетворение потребностей клиента становится необходимым условием выживания компании и за счет множества контактов с разными клиентами обеспечивает получение коммерческого результата. Более того, нарушив это правило, мы рискуем сформировать негативный образ компании, что приведет к затруднению ее деятельности на рынке.

*Основной вопрос теории стратегического управления:* какую информацию необходимо иметь, чтобы достаточно точно определить деятельность, ее направление и наиболее значимые особенности, и какой набор правил обеспечит достижение заданного результата?

Развитие корпоративной системы – это движение системы в пространстве состояний (фазовом пространстве) по определенной траектории – траектории развития. Фактическая траектория движения, в том числе сохранение расчетной траектории, зависит от текущих решений, принимаемых органом, управляющим движением. Учитывая это, можно определить ключевую информацию, обеспечивающую принятие таких решений, которые будут способствовать сохранению заданной траектории развития.

В общем случае для обеспечения движения по заданной траектории необходимо определить следующие правила принятия решений субъектом, осуществляющим текущее управление:

- *направление движения – цели, другие целевые ориентиры*

Это позволяет принимать решения о направлении движения в контрольных точках. Необходимо обеспечить актуальность ориентиров. Применительно

к деятельности компании это означает декомпозицию целей по временным отрезкам;

- *границы допустимых отклонений от заданной траектории*

Поскольку траектория развития – это линия, отражающая значение параметров системы в конкретные моменты времени, то границы допустимых отклонений – это плоскости, отражающие предельные значения параметров системы, при которых существование рассматриваемой системы возможно и целесообразно (см. рис. 1).

Компания может находиться в состоянии статической и динамической устойчивости системы.

Динамическая устойчивость корпоративной системы обеспечивается оперативной координацией распределения ресурсов, что позволяет сохранять устойчивость при некоторой нехватке ресурсов за счет координации ресурсных потоков.

Возможность работать в области динамической устойчивости определяется частотой повторения функций в процессе деятельности, мобильностью ресурсов. Часто компании работают именно в области динамической устойчивости. Следует понимать, что такая работа сопряжена с опасностью и требует определенных процедур и квалификации специалистов, осуществляющих необходимую координацию ресурсных потоков.

При управлении предприятием необходимо обеспечить, чтобы оно не попало в пространство недопустимых и нецелесообразных состояний. В первом случае компания может прекратить существование, во втором – теряться экономическая целесообраз-

ность функционирования предприятия. Иными словами, акционеры компании должны понимать границы этих областей и иметь возможность оценивать перспективы попадания предприятия в эти области.

Величина пространства допустимых траекторий развития системы – предмет согласования между различными участниками корпоративных отношений:

- необходимые действия, прежде всего для определения текущих ориентиров;
- рекомендуемые методы, инструменты, позволяющие с большей вероятностью добиться нужных результатов с учетом условий функционирования;
- недопустимые действия – действия, которые однозначно или с недопустимо большой вероятностью приведут к выходу за пределы допустимых границ траектории движения;
- используемые в деятельности (в том числе в принятии текущих решений о направлении движения) ориентиры;
- действия, методы, инструменты, используемые для своевременного выявления отклонения от заданной траектории движения и возвращения на нее.

Соответственно, для определения этого комплекса сведений необходимо обладать описанием среды функционирования.

### Отличие стратегии от других форм управляющей информации

Стратегия – это не план, это концепция или принцип деятельности.

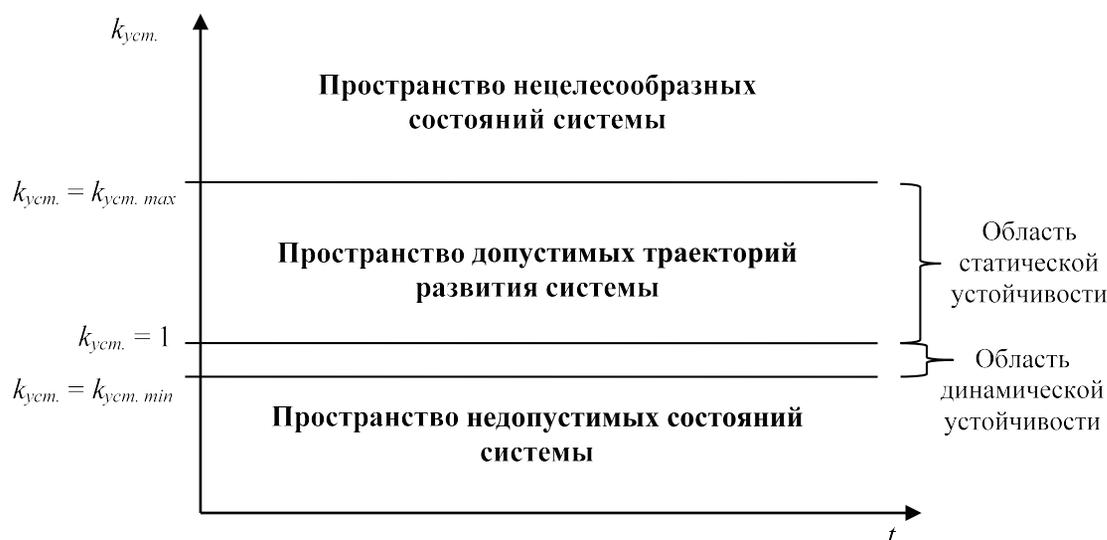


Рис. 1. Области стратегического регулирования

План – это детальное описание деятельности: мероприятия, контрольные параметры (конечные и промежуточные сроки и результаты), необходимые ресурсы, роль отдельных участников (руководитель, исполнитель, др.).

Стратегия – это не план, но основа подготовки плана. Это документ, устанавливающий общее направление деятельности, основные параметры, определяющие траекторию развития системы, области допустимых состояний системы. Планы создаются и корректируются по мере необходимости, но на основе стратегии. Тем самым обеспечивается преемственность планов, согласованность различных планов во времени и по логике действий.

Таким образом, стратегия – это информация, формирующая «стержень», на который «наназываются» отдельные планы и образуется деятельность.

Если рассуждать с этих позиций, становится очевидным тезис о наличии стратегии в любой деятельности и всегда, даже если человек не осознает это. Действительно, в любой деятельности есть некоторый замысел, некоторое понимание направления, особенностей, ключевых положений, рисков и т.п. Собственно, стратегия и есть такой замысел или концепция деятельности, которая определяет вероятность достижения желаемых целей. Особенность заключается в том, что эта концепция может оказаться неадекватной условиям. В этом случае существенно снижается вероятность достижения заданного результата.

Стратегия связана с планом – и то и другое является информацией, организующей деятельность, причем планы формируются на основе стратегии.

Процесс разработки стратегии весьма важен, поскольку «заставляет» человека продумать существенные детали деятельности. В частности, цели, задачи, основные ограничения, др. При проработке стратегии человек, хочет или не хочет, должен продумать, в какой среде будет вестись деятельность, как изменится эта среда.

Следует различать стратегию, как таковую, и информацию, которая используется для разработки стратегии – например, анализ среды и т.п.

План – это детальная проработка последовательности действий (следует различать план и плановые показатели). Стратегия – это концепция или модель деятельности, основа формирования плана. План фиксирует мероприятия (результат принятия решения о действиях), стратегия – предпосылки к принятию решений о действиях, информацию, на основе которой человек строит расчет деятельности. Вместе с тем и тот и другой документ предназна-

ны для организации деятельности и являются организационными ресурсами.

Стратегия, по сути, – отражение представлений человека об условиях, закономерностях, определяющих результаты деятельности, т.е. отражение модели мира, используемой человеком для принятия решений.

Искусство формирования стратегии, во многом заключается именно в том, *чтобы не позволить себе и другим свести стратегию к плану*. Важно именно заставить себя «вытащить на поверхность» ту информацию, на основе которой человек будет принимать решения в дальнейшем, и оценить ее соответствие условиям.

Ценность стратегической проработки [для организации деятельности] как раз и состоит в том, что мы, прежде чем приступить к проработке плана, тем более к самой деятельности, продумываем основополагающую информацию, определяющую наше представление о том, как делать работу, достигать цели – соответствует ли она задаче и условиям, позволяет ли сформировать адекватную модель. Ведь если мы ошибаемся в основе, то остается надеяться на удачу. Именно это люди часто не делают: одна из основных ошибок при решении сложных (в том числе долгосрочных) задач – пренебрежение этапом концептуальной проработки. Этому, кстати, способствуют и распространенные стереотипы.

Определить концепцию деятельности, методы работы, ориентиры, основные подходы к выполнению задач, недопустимые методы и действия – это возможно и, как следствие, позволит ограничить вероятность попадания траектории развития организации в область недопустимых или нецелесообразных состояний.

Можно выделить следующие области, требующие конкретизации:

- цели и задачи, будущее (желаемое) состояние системы;
- состояние среды, в которой осуществляется деятельность, его динамика, промежуточные состояния в момент совершения действий;
- сделанные в момент принятия решений допущения, предположения и т.п. Понимание, где мы используем факты, а где лишь предполагаем что-либо;
- используемые методы, инструменты, связанные с этим риски;
- понимание ресурсной базы, значимости отдельных ресурсов. Связанное с этим понимание структуры УКО;
- приоритеты в деятельности – на что необходимо тратить ресурсы в первую очередь, а какие на-

правления деятельности можно было бы сократить, если потребуется. Каковы признаки необходимости оптимизации?

- возможные отклонения от выбранных направлений, а также действия при возникновении этих отклонений;
- ориентиры, индикаторы, показатели, которых следует придерживаться в деятельности, а также действия, позволяющие проверить соответствие деятельности целям и принятой (согласованной) концепции (стратегии).

### Общий алгоритм разработки стратегии

Предварительные условия следующие:

- для разработки стратегии необходимо иметь информацию о состоянии среды, а также о ее динамике на интересующий временной промежуток в параметрической форме (в виде набора значений параметров среды);
- необходимо иметь описание компании, ее ресурсной базы. Причем необходимо учитывать все виды ресурсов — не только материальные, но и информационные, организационные, социальные, интеллектуальные;
- стратегия разрабатывается с учетом мнений различных УКО — каждый значащий шаг в разработке стратегии должен быть согласован с ключевыми УКО.

В общем случае *алгоритм разработки стратегии* выглядит следующим образом:

1. Определить целевые ориентиры, позиционируемые ключевыми участниками корпоративных отношений. Это может быть величина входящего денежного потока, устойчивость компании, стоимость активов и т.п.
2. Провести ресурсный анализ целевых ориентиров — определить необходимую для реализации целевых ориентиров ресурсную базу. На данном этапе выявляются необходимые ресурсы для реализации выбранных целевых ориентиров, ставятся стратегические задачи по созданию ресурсов и улучшению их качественного состояния и т.п.

Для проведения ресурсного анализа используется соответствующая методика.

Данная методика обладает следующими особенностями:

- ресурсы рассматриваются в широком смысле (см. классификацию ресурсов);
- при соблюдении методики обеспечивается функциональная целостность деятельности.

(В данной работе, конечно, мы не можем рассмотреть эту методику.)

3. Используя описание среды функционирования и ее динамики, оценить возможность реализации ожидаемых целевых ориентиров.

Если по каким-либо причинам в среде отсутствуют или будут отсутствовать необходимые для достижения целей ресурсы, а также эти ресурсы будут отсутствовать в компании на момент возникновения потребности в них, то цель следует признать нереализуемой и, соответственно, вернуться к п. 1.

4. Рассчитать (построить) траекторию развития корпоративной системы, обеспечивающую оптимальное движение к заданному целевому состоянию, обеспечивающему реализацию ожидаемых целевых ориентиров.

Траектория развития корпоративной системы не может быть изображена на плоскости — слишком много параметров необходимо отразить. В общем случае фиксировать траекторию развития целесообразно в виде таблицы, в строках которой отражается значение параметров корпоративной системы, а в столбцах — моменты времени, в которые фиксируются значения параметров.

Параметры корпоративной системы подразделяются на несколько групп:

- параметры участников корпоративных отношений (в широком смысле);
- параметры ресурсной базы корпоративной системы;
- параметры институциональной среды взаимодействия УКО;
- параметры активности корпоративной системы и ее участников.

Каждая группа параметров, конечно, включает некоторое множество параметров.

5. Учитывая заданные значения устойчивости корпоративной системы, а также показатели эффективности, ожидаемые ключевыми УКО, определить области фазового пространства, в которых состояние системы будет либо неустойчивым, либо нецелесообразным, с точки зрения ее эффективности. Используя эту информацию, определить пространство допустимых состояний корпоративной системы, в котором ее состояние отвечает критериям эффективности и устойчивости.
6. Сформировать правила, соблюдение которых в процессе осуществления текущей деятельности обеспечит принятие таких решений, которые не приведут к попаданию компании в область недопустимых или нецелесообразных состояний системы, т.е. сформировать такие правила, которые позволили бы организации следовать выбранной стратегической траектории на этом этапе:

- уточняются ключевые УКО и правила поведения организации по отношению к ним;
  - формируются принципы и определяются ориентиры, которыми надо руководствоваться при принятии управленческих решений. Например, принцип прозрачности деятельности структурных подразделений для руководства, принцип обоснованности решений, принцип соблюдения баланса интересов, принцип устойчивости и др.;
  - определяются критерии практической реализации этих принципов, например критерий прозрачности;
  - определяются рекомендуемые и недопустимые действия.
7. Определить механизмы, обеспечивающие реализацию стратегии и своевременное отклонение от определенных в стратегии правил или препятствующие их нарушению в процессе осуществления текущей деятельности.
  8. Произвести позиционирование выработанной стратегии в организации:
    - на кого в первую очередь надо ориентироваться;
    - как мотивировать людей на выполнение стратегии;
    - как создать обстановку лояльности сотрудников в организации и т.д.

### Возможность расчета стратегии

Полный расчет стратегии — дело весьма трудоемкое, а выкладки довольно объемные.

Здесь мы рассмотрим лишь принцип, саму возможность расчета стратегии и, как следствие, возможность оптимизации, сравнения с другими вариантами стратегии.

Как уже отмечалось, разработку стратегии следует начинать с определения состояния среды функционирования и его динамики за рассматриваемый период.

Для оценки изменения среды функционирования необходимо оценить изменение ее параметров. Для этого могут быть использованы различные инструменты, в том числе стандартные PEST, SWOT и другие. Важно отметить следующее: традиционные инструменты могут быть использованы лишь для структуризации мышления о среде, но они не предполагают оценки с надлежащим уровнем точности — они не оперируют параметрами среды, а для оценки динамики среды функционирования необходимо оценить именно динамику отдельных параметров.

В общем случае состояние социальной системы характеризуется следующими параметрами:

#### 1. Параметры УКО:

1.1. Множество потенциальных УКО и подмножества:

1.1.1. Имеющие определенные условия жизнедеятельности и, как следствие, определенные проблемы<sup>6</sup>, обуславливающие наличие потребностей в определенных ресурсах, что является существенным фактором поведения.

1.1.2. Имеющие ресурсы, необходимые для деятельности компании.

1.1.3. Получающие информацию по определенным каналам.

1.1.4. Имеющие определенные личностные характеристики, в той или иной мере влияющие на результаты деятельности компании.

В частности, имеющие определенный вектор поведения, характеризующий реакцию на активность корпоративной системы; информацию, обеспечивающую надлежащее восприятие информации от компании, и т.п.

В общем случае возможности корпоративной системы (ее потенциал) определяются множеством УКО, которое является пересечением множеств, перечисленных выше, — определенные условия жизнедеятельности формируют потребности людей в ресурсах компании, но УКО, взаимодействующих с компанией, не может быть более чем множество УКО, получивших информацию о компании по каналам, которые она использует, и надлежащим образом воспринявших эту информацию, что определяется личностными характеристиками.

1.2. Параметры, определяющие вектор поведения рассматриваемых УКО:

1.2.1. Потребности в ресурсах (вследствие наличия у УКО определенных проблем, которые определяются условиями жизнедеятельности).

1.2.2. Информация, получаемая УКО по различным каналам передачи информации.

1.2.3. Каналы передачи, по которым УКО получает информацию.

1.2.4. Институциональная среда, в которой существовал УКО до момента принятия решения, транслируемый ею вектор поведения, время нахождения в этой среде<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Здесь термин «проблема» употребляется, скорее, в бытовом понимании — затруднение, сложность, требующая решения, минимизации.

<sup>7</sup> Например, существует алгоритм действий потенциального клиента, гарантирующий выбор продукта компании — посмотреть сюда; сравнить это (например, какой-то элемент предложения конкурентов) с этим; при сравнении учесть это... Соответственно, если среда формирует необходимый компании вектор поведения, это будет способствовать коммерческому успеху. Если же, среда не формирует необходимый вектор поведения потенциального клиента, нужно обеспечить такое информирование потенциальных клиентов, которое необходимым образом изменит вектор поведения потенциальных УКО.

1.3. Вектор поведения выбранных УКО в базе, интересующем компанию, с точки зрения взаимодействия<sup>8</sup>.

1.4. Имеющиеся у участников ресурсы:

1.4.1. Ресурсы, позволяющие прямо или косвенно, частично или полностью удовлетворить потребности.

1.4.2. Ресурсы, которые могут быть использованы компанией, в том числе для удовлетворения потребностей этого или иного УКО.

2. Параметры ресурсной базы:

2.1. Имеющиеся в среде ресурсы.

2.2. Распределение ресурсов:

2.2.1. Ресурсы, принадлежащие определенным УКО.

2.2.2. Ресурсы, которыми определенные УКО имеют право (возможность) распоряжаться.

3. Параметры институциональной среды:

3.1. Распределение институтов по группам, количество, параметры институтов, др.

3.2. Транслируемый институциональной средой вектор поведения, его соответствие задаче и условиям.

В общем случае желателен такой вектор поведения, транслируемый средой, чтобы действия, необходимые для взаимодействия с компанией, совершались участниками с большой вероятностью.

3.3. Информация, позволяющая прогнозировать отражение института в сознании УКО (вероятность возникновения соответствующей ситуации, определенного восприятия той или иной информации, др.).

4. Параметры активности среды:

4.1. Каналы передачи информации, имеющиеся в среде. Характеристики каналов передачи информации.

4.2. Количество активных УКО (экономических агентов).

4.3. Направление активности агентов, используемые каналы передачи информации.

4.4. Позиционируемые ими выгоды, ограничения. Транслируемый вектор поведения.

Среда обладает динамикой, т.е. значение ее параметров и, следовательно, ее состояние и свойства изменяются во времени — в любой момент времени имеется хотя бы один параметр среды, скорость изменения которого не равна нулю. Скорость из-

менения параметров среды может быть более или менее нуля, но она в общем случае не может быть равной нулю.

В общем случае изменение среды носит случайный (для субъекта управления или анализа) характер, по крайней мере, некоторые параметры среды изменяются случайным для субъекта анализа образом<sup>9</sup>. Это, безусловно, определяет некоторые ограничения.

Вместе с тем существуют некоторые граничные значения скорости изменения параметров среды. Например, не может мгновенно существенно увеличиться число участников корпоративных отношений<sup>10</sup>, не могут существенно измениться ресурсы и т.п. Тем не менее существуют ситуации, когда могут произойти довольно быстрые изменения информационных потоков, некоторых видов социальных институтов и т.п., которые для определенных задач можно считать мгновенными. Может довольно быстро, в некоторых случаях почти мгновенно, изменяться активность участников корпоративных отношений, а иногда и существенного числа УКО. Для этого должны сложиться определенные социальные условия.

Как видим, одна из групп параметров среды — количество УКО и их характеристики.

Представляется, что при отсутствии достаточного количества УКО, необходимого для создания входящего ресурсного потока, существование корпоративной системы или реализация заданной целевой функции будет проблематичным — если просто не хватит клиентов, готовых отдать деньги за продукт компании, то входящий денежный поток нужной интенсивности мы не получим. Аналогично и для других ресурсов.

Соответственно, если в нужный момент траектория развития не приведет компанию к состоянию, при котором будет достаточное количество УКО для обеспечения ее ресурсами, нужного результата мы не получим.

Вероятность получения результата по данному параметру системы определяется следующими факторами:

- точность и вероятность точности<sup>11</sup> прогнозов мощности подмножеств УКО;

<sup>8</sup> Для практической деятельности в обычных условиях, не предполагающих особой точности расчета управленческого воздействия, уже само внимание к базе обусловленных действий полезно для деятельности компании — руководители начинают обращать внимание на значимые для результата факторы. Если специалисты компании оценят еще и вероятность (значение вектора поведения), то это даст существенно больше.

<sup>9</sup> Случайность, во-первых, определяется практической невозможностью собрать всю информацию, позволяющую точно просчитывать состояние социальной системы. Но, во-вторых, присутствуют еще и принципиально неизмеримые факторы...

<sup>10</sup> Если, конечно, речь не идет о чрезвычайной ситуации — массовые миграции населения, иные варианты быстрого изменения численности населения.

<sup>11</sup> Точность оценки мощности множества, например, потенциальных клиентов, обладающих необходимой для принятия решения информацией  $\pm 50\%$ , более вероятна, чем точность прогноза  $\pm 10\%$ .

- точность и вероятность точности оценки воздействия среды (институты, информационные потоки) на потенциальных УКО;
- квалификация сотрудников, как осуществляющих расчеты, так и осуществляющих деятельность, определяющая точность расчета деятельности, обеспечивающей необходимое информационное воздействие на потенциальные УКО;
- количество экономических агентов, конкурирующих за ресурсы этих УКО.

#### Крайне важно:

- описание среды должно быть именно в параметрической форме, т.е. необходимо фиксировать значение параметров среды;
- оценивать необходимо именно динамику среды, а не ее текущее состояние, т.е. насколько изменится значение параметров в течение рассматриваемого промежутка времени;
- для оценки параметров среды мы можем использовать различные инструменты, в том числе пространственные (PEST, SWOT, др.), но они используются только для структуризации мышления людей, а *результатом должны быть именно оценки изменения параметров системы.*

Далее мы определяем собственно стратегию.

На основании информации, полученной от ключевых УКО, формируются целевые ориентиры – все представления ключевых УКО, связанные с компанией, трансформируются в цели, миссию, видение и т.п. Основная задача – сформировать максимально определенное представление о будущем состоянии компании.

После определения целевых ориентиров необходимо преобразовать их в параметрическую форму – выразить через параметры системы.

Основная сложность, затрудняющая эту работу, – отсутствие необходимых данных в компаниях, а также простых (!) инструментов и надлежащей квалификации специалистов.

Необходимо проверить целевые ориентиры на согласованность как между собой, так и с представлениями ключевых УКО о компании.

Кроме того, как известно, цели должны быть конкретными и достижимыми – недостижимые цели ставить бессмысленно. Соответственно, необходимо проверить целевые ориентиры на достижимость.

После определения целевых ориентиров, перевода их в параметрическую форму необходимо последовательно определить следующие положения стратегии:

- правила определения и использования ключевых ресурсов;
- основные направления расходования ресурсов. Правила формирования резервов;
- рекомендуемые и недопустимые методы, инструменты, действия;
- ориентиры, которых следует придерживаться при принятии решений о выборе действий.

В заключение необходимо определить, как нужно организовать механизмы, которые позволят своевременно выявлять отклонения от стратегии, принимать решения о необходимой коррекции действий – сочетание органов, процедур.

Кроме того, целесообразно разработать документы, обеспечивающие «встраивание» стратегии в деятельность – политики компании в наиболее существенных областях деятельности, программы обучения и развития персонала, нормативные документы, формирующие соответствующие стратегии процедуры, позиционирующие ориентиры, необходимые и недопустимые действия.

#### Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг; под общ. ред. Ю.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
3. Самосудов М.В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании [Текст]: дис. ...д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.В. Самосудов. – М., 2011. – 440 с.
4. Антонов В.Г. Проблемы теории корпоративного управления [Текст] / В.Г. Антонов, М.В. Самосудов // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5.

#### References

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg, Piter Com Publ., 1999.
2. Mintzberg G. *Shkoly strategiy* [Strategies Schools] St. Petersburg, Piter Publ., 2002. 330 p.
3. Samosudov M.V. *Razvitie teorii korporativnogo vzaimodeystviya na osnove resheniya problemy ustoychivosti kompanii. Dokt. Diss.* [Development of corporate interaction theory based on the solution of the problem of stability of the company. Doct. Diss.]. Moscow, 2011. 440 p.
4. Antonov V.G., Samosudov M.V. *Problemy teorii korporativnogo upravleniya* [Issues of corporate governance theory]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2008, I. 5.