

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В. Гаркавий,

к.е.н., доцент Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Протягом практично всієї історії бізнесу, прагнучи максимально збільшити додану вартість, корпорації шукали ідеальну комбінацію оргструктури і стратегії. У XIX столітті, в епоху масового виробництва, компанії досягали істотної економії на масштабі, централізуючи свої ключові функції (операційну діяльність, продажу та фінанси). Через кілька десятиліть, з переорієнтацією стратегії на диверсифікацію бізнесу і вихід в нові регіони, такі корпорації, як General Motors і DuPont, створили підрозділи, в основу яких ліг продукт або регіон. Хоча при цьому довелося пожертвувати економією на масштабі, структури такого типу давали велику гнучкість і можливість краще адаптуватися до місцевих умов.

Однак у міру посилення конкурентної боротьби в останній чверті XX століття, коли вади обох моделей стали проявлятися дедалі очевиднішим, багато глобальні корпорації стали переходити до матричної структури в надії, що це дозволить їм отримати як економію на масштабі, так і необхідну гнучкість. Але координувати таке корпоративне пристрій було непросто. Менеджери, що функціонують на перетині матриці, виявлялися в ролі «слуги двох панів», що тягло за собою конфлікти інтересів і затримки виконання завдань. Реінжиніринг 1990-тих породив іншу модель, основою якої стали бізнес-процеси. І знову гостро постала проблема координації. Зрештою,

«князівство» залишається таким, незалежно від того, чи є їм процес, функція або продукт. Пізніше з'явилися такі поняття, як «віртуальна» і «мережева» організації, суттю яких є подолання внутрішніх кордонів. Доводиться чути навіть про організації типу Velcro, здатних розкладатися і збиратися знову у відповідь на мінливі умови зовнішнього середовища. Як підкреслюють автори,

безперервний пошук нових організаційних форм обумовлений глибинними змінами природи конкуренції та економіки як такої.

Перевага залежить не стільки від ефективності управління матеріальними і фінансовими активами, а головним чином від здатності компанії співвіднести свої нематеріальні активи (серед іншого, це висококваліфіковані кадри, R & D і IT) до потреб клієнтів. Крім усього, багато компаній працюють в умовах територіальної роз'єднаності. Так, комп'ютерна фірма може виробляти комплектуючі в Китаї, збирати їх в Мексиці і обслуговувати покупців з кол- центрів в Індії. Відповідно, потрібні нові організаційні моделі, які б дозволили

інтегрувати діяльність розкиданих по всьому світу підрозділів і фірм-підрядників. Але, як відомо, реструктуризація поглинає чималі ресурси і часто створює нові проблеми, не менш серйозні, ніж ті, які було визнано вирішити.

Таким чином виникає питання: чи дійсно масштабна організаційна трансформація - найкращий шлях до мети, яку намагаються досягти компанії? На думку авторів, як правило, це немає так. «Такий висновок, який ми отримали, працюючи з сотнями компаній, - пишуть вони. - Набагато дієвішим підходом є вибір оргструктури, що працює без особливих конфліктів, а далі - конструювання кастомізованої стратегічної системи, яка б гармонізувала обрану структуру зі стратегією».

Свого часу компанії в основному покладалися на бюджетування як базову управлінську систему. В результаті короткострокові фінансові міркування превалювали над середньо- і довгостроковими стратегічними цілями. У 1980- 1990-тих багато гравців взяли на озброєння систему загального управління якістю (TQM). Однак TQM-система, будучи інструментом удосконалення процесів, практично ніяк не поліпшила стан справ з реалізацією стратегії в масштабі всієї організації, оскільки, як і всі інші управлінські системи, носила переважно тактичний, а не стратегічний характер. В якості альтернативи автори пропонують підхід, який базується на збалансованій системі показників (Balanced Scorecard, BSC). Дана система дозволяє ідентифікувати і виміряти генерування корпоративної цінності на рівнях фінансів, клієнтів, процесів, а також навчання і розвитку.

Навіть диверсифіковані холдингові компанії можуть створювати цінність на рівні всієї організації, впроваджуючи ефективні процеси для розподілу ресурсів, корпоративного управління, придбання і інтегрування нових бізнес-структур, проведення переговорів із зовнішніми стейкхолдерами. Здійснюючи ці дії на належному рівні компанії, створюють фінансові синергії.

Ще один шлях до створення корпоративних синергій - формування відносин між різноплановими бізнес-структурами, з тим щоб запропонувати загальним клієнтам більш низькі ціни, більше зручностей або більш повні рішення, ніж ті, які пропонують конкуренти, які спеціалізуються на більш «вузьких» рішеннях. Синергетичний ефект цього типу також досягається, коли, наприклад, готельні мережі, банки або ресторани швидкого обслуговування послідовно надають однакове ціннісне пропозицію в своїх територіально роз'єднаних точках продажів.

Третій рівень системи збалансованих показників відноситься до корпоративних синергій, які досягаються при використанні декількома підрозділами загальних процесів (закупівля, виробництво,

дистрибуція, дослідні роботи). Сьогодні такі Мегабанк, як Citigroup і Bank of America створюють економію на масштабі, інтегруючи і консолідуючи бек-офісні операції і комп'ютерні системи придбаних фінансових установ.

І, нарешті, корпорації можуть використовувати масштаб, щоб генерувати цінність на основі діяльності, пов'язаної з розвитком персоналу, а також з системами управління знаннями (ІТ-системи, які використовуються для збирання, зберігання, систематизації та поширення нових організаційних знань).