

*На правах рукописи*

**Лемешек Инна Сергеевна**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИИ В  
УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена по специальности экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) на факультете государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Сажина Муза Аркадьевна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Межиров Борис Леонидович**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Волков Алексей Сергеевич**

**Ведущая организация:** **Московский государственный  
технический университет  
им. Н.Э. Баумана**

Защита состоится «27» апреля 2011 года в 15 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 501.001.12 при Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова по адресу: 119991, ГСП-2, Москва, Ломоносовский проспект д. 27, корп. 4, стр. 1, факультет государственного управления, аудитория А «619».

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Отдела диссертаций в Фундаментальной библиотеке по адресу: Ломоносовский проспект, д. 27, сектор «А», к. 812.

Автореферат разослан «25» марта 2011 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 501.001.12,  
профессор

Ф. М. Волков

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Динамично изменяющаяся экономика, глобализация, появление множества факторов неопределенности во внешней среде компаний усложняют задачи управляющих по принятию верных стратегических решений. Действуя в условиях нестабильности как черты рыночной экономики, компании должны учитывать все большее количество факторов при планировании и реализации стратегии. Современная нестабильность рыночной системы усугубилась мировым финансово-экономическим кризисом, спровоцировавшим массовое падение производств, рост безработицы, сокращение инвестиций. Проблемы стратегического управления в условиях экономической нестабильности особенно актуальны для развивающихся рынков, характеризующихся высоким уровнем инфляции, значительными колебаниями темпов роста валового внутреннего продукта, процентных ставок и курсов валют, несовершенством законодательной базы, коррупцией и как следствие неэффективностью и низкой инвестиционной привлекательностью многих отраслей.

Развитие нестабильности усиливается и действиями руководителей компаний, правительств, положением отраслей. Компании и даже сектора экономики, работающие во многих странах неэффективно, терявшие год за годом добавленную стоимость, создавали хорошую почву для усиления нестабильности. Большинство управляющих, особенно в развивающихся странах, действовало в условиях экономической нестабильности по обстоятельствам, упуская возможность воспользоваться ситуацией по заранее продуманной стратегии.

Стремительно изменяющиеся факторы внешней среды ставят руководителей перед необходимостью поиска новых решений для противостояния рискам. Процесс принятия решений усложняется растущей ролью социального и политического влияния. Однако подобные изменения предвещают компаниям не только трудности, но и новые возможности.

Чтобы не просто выжить, но и добиться успеха, нужна стратегия позволяющая оперативно использовать стремительно изменяющиеся факторы внешней среды на пользу компании. Грамотное стратегическое управление, учитывающее все возможные риски и способы достижения целей при различных сценариях развития событий, дает возможность сгладить колебания внешней среды и добиться устойчивого развития.

Актуальность исследования проблемы стратегического управления в условиях экономической нестабильности возрастает в связи с тем, что оно помогает:

- Учитывать факторы влияния нестабильности в стратегии развития, планируя различные сценарии развития событий и разрабатывая инструменты достижения целей при наступлении каждого из сценариев. Это позволяет избежать многих рисков, связанных с нестабильностью и открывает компаниям новые возможности достижения конкурентных преимуществ.
- Использовать новые стратегические возможности, когда управляющие бросают вызов старым стереотипам и строят совершенно новую систему управления. Несмотря на высокие риски, новые реалии рынков открывают хорошие долгосрочные перспективы, что позволяет максимизировать эффективность компании, открывая доступ к инновационным управленческим инструментам.

Ускорение темпов инноваций и их распространение является одной из важнейших тенденций последнего десятилетия, однако, многие компании неохотно инвестируют в инновации в условиях нестабильности, упуская новые возможности совершенствования стратегического управления в условиях нарастающей конкуренции и требовательности рынков.

Тот факт, что во времена финансово-экономической нестабильности большинство руководителей высшего звена озабочено проблемой выживания, дает возможность сделать стратегический рывок тем немногим

компаниям, которые сумеют правильно воспользоваться ситуацией. Руководители, воспринимающие нестабильность не как угрозу, а как возможность использовать новые факторы внешней среды и обойти конкурентов, встают перед необходимостью разработки стратегии развития, соответствующей современной ситуации на рынках. Грамотное стратегическое управление позволяет компаниям получить новые конкурентные преимущества, положительно повлиять на скорейшее восстановление позитивных экономических тенденций. Все это делает проблему стратегического управления в условиях нестабильности особенно значимой.

В разные времена тему стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности развивали не только ученые, но и топ-менеджеры, консультанты известных консалтинговых компаний. Но несмотря на то, что к настоящему моменту сформирована мощная теоретическая и практическая база предмета, не существует единого подхода к тому, какие именно инструменты следует использовать управляющим высшего звена для повышения эффективности стратегического управления на разных его этапах, как усилить инновационность стратегии в условиях финансово-экономической нестабильности.

Нестабильность экономик и противоречивость поступающей управляющим информации приводит к тому, что множество стратегических решений принимаются в условиях, выходящих за рамки традиционных концепций. Одна стратегия не может быть одинаково успешной в любой среде, поэтому необходим подход к ее совершенствованию в условиях нестабильности, который позволит охватить наиболее широкий спектр обстоятельств и определить, когда и как нужно применять отдельные теории и стратегические инструменты.

Необходимость систематизации существующей теоретической и практической базы для определения наиболее эффективного механизма стратегического управления компанией в условиях финансово-

экономической нестабильности, а также необходимость выявления инструментов его совершенствования для противостояния негативному влиянию нестабильности на компании и экономику в целом, определяют особую актуальность темы данного исследования.

### **Степень разработанности проблемы**

В диссертационном исследовании проанализированы вопросы теории и практики стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности. В работе над диссертацией автор опирался на классические и современные труды российских и зарубежных исследователей.

Значительный вклад в теорию и практику стратегического управления внесли работы Альберта М., Ансоффа И., Друкера П., Коллера Т., Коллинза Дж., Котлера Ф., Коупленда Т., Мескона М., Минцберга Г., Мурина Дж., Портера М., Стрикленда А., Тейлора Ф., Томпсона А., Траута Дж., Файоля А., Хедоури Ф., Хендерсона Б., Эндрюса К.

Из числа отечественных исследователей вопросов стратегического управления и финансово-экономической нестабильности следует выделить Виханского О., Зайцева Л., Зуба А., Кузнецову С., Корнюшина В., Куликова М., Маркова В., Петрова А., Поршневу А., Румянцеву З., Сажину М., Соколову М., Соломатину Н., Сурина А., Фатхутдинова Р.

Практическим аспектам стратегического управления наибольшее внимание уделено в работах Бартона Д., Газина Г., Грауэля Р., Клинцева В., Кузнецовой Е., Ньюуэла Р., Расиела И., Уилсона Г., Чернявского В.

Из числа зарубежных авторов по общим вопросам стратегического управления, а также по проблемам стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности автор опирался на работы Альстрэнда Б., Бартона Д., Бишопа Д., Брейли Р., Дойля П., Койна К., Кролла М., Лажу А., Лазье У., Лэмпела Дж., Майерса С., Майстера Д., Маркидеса К., Райс Эл., Райта П., Расиела И., Рида С., Субраманиама С., Уотермена Р., Фиорины К., ХорнВана Дж., Чендлера А., Шоффлера С., Эванса Ф. и др.

Значительный вклад в развитие подходов к повышению эффективности стратегического управления внесли исследования компаний McKinsey, BCG, Monitor Group, Bain&Co, Roland Berger, а также исследования Гарвардской школы бизнеса, Лондонской школы бизнеса, Европейского института делового администрирования (INSEAD), школы бизнеса McDonough Джорджтаунского университета.

Несмотря на большое количество работ, посвященных вопросам стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности, выбранную для исследования тему можно считать недостаточно разработанной.

В научной литературе мало исследований, посвященных выявлению конкретных инструментов повышения эффективности стратегического управления компанией в условиях финансово-экономической нестабильности, недостаточно исследований посвящено новым возможностям достижения долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях нестабильности, в том числе внедрению инноваций.

Актуальность и практическая значимость темы исследования, а также недостаточная разработанность вопросов стратегического управления компании в условиях финансово-экономической нестабильности обусловили выбор темы диссертации.

**Цель диссертационного исследования** состоит в раскрытии механизма стратегического управления и в выявлении инструментов повышения эффективности стратегии в условиях финансово-экономической нестабильности.

Цель диссертационной работы обусловила необходимость решения следующих задач:

- Систематизировать теоретические и практические основы стратегического управления компании, выявить наиболее эффективные инструменты его совершенствования.

- Определить основные факторы финансово-экономической нестабильности и особенности их влияния на компанию.
- Выявить инструменты повышения эффективности стратегического управления компании в условиях нестабильности;
- Определить особенности практического применения выявленных инструментов.
- Разработать эффективный механизм стратегического планирования и управления в условиях нестабильности.
- Разработать практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления в России.

**Предметом исследования** является формирование стратегического управления компании в условиях финансово-экономической нестабильности.

**Объектом исследования** является совершенствование методов стратегического управления компанией в условиях нестабильности.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования послужили классические и современные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления и повышения его эффективности, сценарного анализа, лидерства и мотивации, управления изменениями в организациях, исследования специалистов крупнейших международных компаний в области управленческого консультирования.

**Информационную базу исследования** составили научные материалы публикуемые в сборниках и периодической печати, финансово-экономические показатели исследуемых организаций, информационные и аналитические материалы компаний McKinsey, BCG, Deloitte, Renaissance Capital, исследовательских центров и бизнес-школ.

**Основные выводы диссертационного исследования, содержащие элементы новизны,** состоят в следующем:

1. Уточнены основные факторы современной финансово-экономической нестабильности: существенный рост влияния монополий на экономику, проявляющийся в сдерживании конкуренции и достижений НТП;

слабая материально-техническая база ряда отраслей; недостаток квалифицированных кадров; неустойчивое положение собственников; неблагоприятный инвестиционный климат; отток денежного капитала на финансовые рынки; недостаточное стимулирование государством процессов модернизации и неэффективное противостояние коррупции.

2. Показано, что в условиях экономической нестабильности формируются новые стратегические возможности для преобразования ее влияния в факторы успеха компании: усиление конкурентоспособности на фоне банкротства участников рынка; расширение и диверсификация производства благодаря падению стоимости активов неэффективных компаний; увеличение продаж товаров и услуг низкого и среднего ценового сегмента в условиях снижения покупательной способности; привлечение иностранных инвестиций, слияние с более эффективной компанией благодаря отмене государственных ограничений на присутствие иностранного капитала. Сделан вывод о необходимости реализации этих возможностей в стратегическом управлении путем:

- Оперативной переоценки ситуаций во внешней среде компании и проведения соответствующих преобразований;
- Планирования различных сценариев для разработки инструментов стабильного развития компании.

3. Выявлены специфические инструменты, повышающие эффективность стратегического управления в условиях нестабильности:

- Дополнительная нефинансовая мотивация сотрудников - новые возможности карьерного роста, взаимодействия с лидерами компании, расширение свободы выбора направлений развития;
- Включение вопросов государственного регулирования в стратегический план и их решение на высшем уровне управления;
- Включение принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) в стратегию развития компании,

обеспечивающих высокое качество производимой продукции и услуг, повышение роли личной и взаимной ответственности работодателя и работника.

4. Показано, что одним из важнейших элементов стратегического управления в условиях нестабильности является инновационность, позволяющая расширить границы стратегического видения и заставить постоянно изменяющиеся факторы внешней среды работать на благо компании. Предложено использовать два метода интеграции успешных инновационных решений в стратегический план: стратегия по эксперименту (реализация инициатив сотрудников) и продвижение комплексных вопросов (привлечение сотрудников к решению вопросов высшего руководства).
5. Раскрыт механизм, позволяющий регулярно и успешно внедрять инновации в компании путем:
  - Определения областей, где инновации обеспечат максимальную отдачу;
  - Всестороннего изучения проблем организации для разработки инновационных решений;
  - Интегрирования инноваций в стратегические планы, установления целевых показателей эффективности их внедрения;
  - Создания сбалансированного портфеля инноваций;
  - Адаптации организационной модели к восприятию инноваций и создания инновационной культуры.
6. Определено, что в условиях экономической нестабильности появляются дополнительные возможности доступа к инновационным разработкам других участников рынка через сделки по слияниям и поглощениям. Выявлено, что продуманная стратегия слияния и использования инноваций для достижения эффектов одностороннего и двухстороннего распространения «ноу-хау» усиливает эффект синергии.

7. Показано, что важнейшим условием повышения эффективности стратегий российских компаний в условиях нестабильности является модернизация экономики, которая предполагает:

- Повышение эффективности политики государства (ориентация на результат), снижение бюрократии и коррупции;
- Рост производительности труда до уровня развитых экономик;
- Повышение качества российской продукции и услуг;
- Усиление авторитета российских инновационных разработок в мировом сообществе (в том числе повышение индекса цитируемости, рост количества выдаваемых патентов и научных премий).

### **Научно-теоретическая и практическая значимость исследования**

Результаты диссертационного исследования служат более глубокому пониманию особенностей действия механизма стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности, способствуют развитию управленческих навыков для принятия эффективных решений в условиях нестабильной внешней среды и высоких рисков.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования ее выводов и рекомендаций управляющими государственного и частного сектора, стратегическими консультантами для совершенствования стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности, снижения рисков связанных с кризисными ситуациями и использования факторов нестабильности для достижения конкурентных преимуществ.

Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при изучении курсов по стратегическому управлению, финансовому анализу, управленческому консультированию.

Результаты научного исследования нашли отражение в докладах и сообщениях по проблемам стратегического управления компанией в

условиях финансово-экономической нестабильности. Апробация основных положений и выводов диссертационного исследования осуществлена автором в практической работе по совершенствованию бизнес-процессов, разработке стратегий инвестиционных проектов, развитию проекта глобального образования для россиян в рамках дискуссионного клуба «Экономика и политика».

Основные положения и выводы диссертации нашли отражение в 6 научных публикациях автора общим объемом 3,1 п. л.

**Структура работы.** Особенности изучаемых вопросов, цели и задачи исследования определили структуру диссертационной работы, которая состоит из введения, трех глав и заключения. Диссертация содержит таблицы, рисунки, и список используемой литературы.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Анализ и решение поставленных в диссертации задач начинается с *теоретических основ стратегического управления компании*. Исследуя *теоретические основы стратегического управления*, автор анализирует развитие существующих в научной литературе подходов к предмету. Усиление нестабильности внешней среды, происходящее по мере динамичного изменения экономики, научно-технического прогресса, глобализации и усиления конкуренции обусловило регулярное появление новых инструментов стратегического планирования и управления. Разрабатываемые концепции реализовывались на практике управления компаниями, а неэффективные решения отсеивались. Среди практических инструментов стратегического планирования и управления выделилось несколько наиболее популярных: SWOT анализ, матрицы BCG и McKinsey, «Пять сил Портера», анализ цепочки создания стоимости.

Несмотря на большое количество исследований, посвященных вопросам стратегического управления, представители различных школ не пришли к единому мнению относительно терминологии. Можно выделить два основных подхода к определению стратегии: одни школы подразумевают под стратегией заранее проработанный план достижения целей, другие - модель поведения, позицию компании на рынке. Автор выступает приверженцем смешанного подхода к стратегическому управлению в условиях финансово-экономической нестабильности, отмечая важность как планирования стратегии, так и ее дальнейшей адаптации к изменениям внешней среды.

На основе существующей теоретической базы в работе сформулированы определения стратегии и стратегического управления. Стратегия определена как концепция действий для достижения целей компании, корректируемая с учетом новой информации о влияющих на ее развитие факторах. Стратегическое управление - это процесс планирования стратегии и ее реализации, координируемый высшим уровнем руководства.

В диссертационном исследовании подчеркнута важность правильной организации стратегического планирования как одного из базовых элементов, обеспечивающего эффективность стратегического управления. В работе показано, что процесс стратегического планирования должен опираться на правильную и своевременную информацию, для чего необходим эффективный процесс информационной отчетности.

Процесс стратегического планирования - это основополагающий элемент разработки стратегии. В работе подчеркивается важность преобразования формальных стратегических обсуждений, которые обычно практикуются в компаниях, в обсуждение реальных вопросов, которые позволяют подготовить руководителей к решению проблем, связанных с финансово-экономической нестабильностью. Стратегические дискуссии рекомендовано проводить в группах не более 10 человек, круг участников должен состоять из сотрудников, которые в дальнейшем будут реализовывать стратегию – исполнительных директоров, руководителей подразделений, отраслей, финансового директора, нескольких ключевых менеджеров бизнес-единиц, главы по корпоративной стратегии. Особое значение имеет выбор наиболее эффективного стиля проведения дискуссий, позволяющего добиться максимальной результативности процесса.

Планирование и обсуждение стратегии может занимать до трети всего рабочего времени управляющих компании, однако такие затраты времени на интенсивные и хорошо подготовленные дискуссии по стратегическому планированию оправдывают себя, так как они позволяют руководителям максимально подготовиться к решению проблем будущего года.

Правильная организация стратегических дискуссий является обязательным, но недостаточным условием повышения эффективности стратегического планирования. Для создания полноценного стратегического плана, учитывающего большинство возможностей развития компании, необходимо усиление фактора творчества, и следовательно, инновационности стратегии. Для усиления инновационности стратегий

предложено использовать два метода: стратегия по эксперименту (реализация инициатив сотрудников) и продвижение комплексных вопросов (привлечение сотрудников к решению вопросов высшего руководства).

На основании проведенного анализа процесса стратегического планирования сформулированы две его основные цели в условиях финансово-экономической нестабильности: подготовка руководителей высшего звена к принятию решений путем предоставления им полной информации о компании, стратегии ее развития и предпосылках этой стратегии; а также усиление инновационности стратегий.

В диссертации рассмотрены основные аспекты влияния государства на стратегию управления. Автор выявляет недостаточное внимание к вопросам государственного регулирования со стороны руководства, несмотря на то, что регулирование открывает для компаний новые возможности, особенно в условиях финансово – экономической нестабильности. В качестве примеров успешного использования факторов государственного регулирования в условиях нестабильности в Бразилии и Южной Корее приведены данные по реализации возможностей по выходу на новые рынки, привлечению иностранных инвестиций, получению новых технологий. В то же время отмечено и негативное влияние политики государств на деятельность компаний, которые пренебрегают проработкой вопросов государственного регулирования. В связи с тем, что в условиях финансово-экономической нестабильности актуальность вопросов взаимодействия государства и компаний повышается, возрастает необходимость их рассмотрения как важнейшего фактора стратегии развития и решения на высшем уровне управления.

Несмотря на то, что экономическая нестабильность, в целом подрывает основы предпринимательской деятельности, автор рассматривает ее и как стимул для стратегических преобразований. Во времена нестабильности необходимо создание новых стратегических инструментов управления или

совершенствование существующих таким образом, чтобы они были эффективны и позволяли компании достичь намеченных целей.

Успех компании зависит от таких ключевых факторов, как конкуренция, поведение покупателей, способность организации развиваться, законодательство. В условиях экономической нестабильности, стихийный рыночный механизм провоцирует постоянное изменение этих факторов. Выявление подобных изменений открывает перед компаниями возможности, которые раньше были для них недоступны. Побуждая руководство компаний совершенствовать стратегическое управление для использования новых возможностей и противостояния рискам, нестабильность способствует развитию экономики.

Исследование теоретических основ стратегического управления компании позволило перейти к *анализу механизма стратегического управления* для выявления наиболее эффективных его инструментов, особенностей их применения в условиях финансово-экономической нестабильности.

Для всестороннего рассмотрения механизма стратегического управления он разделяется на три основных этапа: анализ текущего состояния компании; подготовка и реализация стратегического плана; оценка эффективности стратегического управления. В результате анализа каждого из этапов были определены основные инструменты повышения их эффективности.

Основными направлениями анализа текущего состояния компании являются: текущая позиция компании на рынке (рынках); существующий продуктовый портфель и цепочка создания стоимости; эффективность компании; текущий профиль компании; соответствие текущего профиля стратегическим тенденциям в изменении внешней среды. При подробном рассмотрении данных направлений сделан вывод о целесообразности регулярной оценки текущего состояния компании в ходе реализации стратегии, что дает руководителям возможность своевременно получать

информацию о таких тенденциях нестабильной экономики, как изменение спроса на продукты и услуги, появление новых рынков, изменение конкурентной среды, законодательства, снижение капитализации активов. Это позволяет своевременно принимать стратегические решения о новых возможностях выхода на рынки и реформирования компании, приобретения подешевевших активов, расширения цепочки создания стоимости. Для лучшего понимания текущего состояния компаний показана необходимость проведения отдельного анализа наиболее нестабильных регионов.

Особое внимание в работе уделено вопросам государственного регулирования. В рамках институционального анализа в условиях нестабильности выявлено три важнейших аспекта разработки стратегии с учетом государственного регулирования:

- Определение всех текущих и будущих актуальных для компании вопросов, связанных с регулированием;
- Поиск консенсуса интересов компании и заинтересованных сторон с учетом различных вариантов регулирования со стороны государства;
- Решение вопросов государственного регулирования на высшем уровне управления компанией.

Для разработки стратегии предлагается воспользоваться структурой анализа текущего состояния компании, приняв за отправную точку существующее состояние рассмотренных параметров и определив целевое состояние каждого из них. В качестве инструментов формирования целевого профиля компании выделены: определение целевого стратегического профиля, целевой позиции компании на рынке(-ах), целевой структуры цепочки создания стоимости, целевых значений ключевых показателей эффективности. Сопоставление результатов анализа текущего положения с целевым состоянием компании позволяет выявить все ключевые вопросы, которые стоят перед менеджментом компании. Система решений данных вопросов является содержанием стратегического плана.

Разработка эффективного стратегического плана связана с использованием таблицы стратегических изменений и «дерева» факторов стоимости, позволяющих руководству компании увидеть за совокупностью разрозненных бизнес-процессов конечные факторы стоимости, на которые можно оказывать управленческое воздействие при помощи стратегических решений, скорректированных на факторы нестабильности. В результате реализации стратегических решений компания должна перейти в целевое состояние. Совокупность этих решений составляет каркас стратегического плана.

Для повышения эффективности стратегического планирования в условиях финансово-экономической нестабильности предложено использование сценарного анализа, позволяющего учитывать действие большинства возможных факторов на стадии планирования. Механизм проведения сценарного анализа разделен на три этапа. На первом этапе выявляются факторы, которые потенциально могут оказать воздействие на цели организации; на втором этапе разрабатываются различные варианты развития событий; на третьем этапе проектируются различные сценарии с учетом воздействия определенных переменных, например, оптимистичный, реалистичный и пессимистичный сценарии. В соответствии с составленными сценариями разрабатывается стратегия развития, реализация которой позволяет достичь поставленных целей при различных вариантах развития событий. Оптимальной считается стратегия, последствия выполнения которой благоприятны при любом сценарии развития ситуации.

В диссертации подчеркнута актуальность проведения оценки эффективности стратегических изменений в процессе реализации стратегии. Показатели эффективности стратегии в условиях финансово-экономической нестабильности целесообразно устанавливать для различных сценариев развития событий. Стратегия должна постоянно корректироваться и совершенствоваться в связи с новой информацией о текущем положении дел

компании и стремительными изменениями во внешней среде. Критерии эффективности служат индикаторами такого совершенствования.

Помимо первостепенных задач компаний, таких как эффективное функционирование и максимизация прибыли, в работе рассматриваются социальные задачи, исполнения которых ожидает от компаний общество. Соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) позволит компании добиться конкурентных преимуществ, роль которых в условиях нестабильности возрастает. Увеличивается вероятность сохранения приверженности покупателей к бренду; положительный образ компании помогает снизить утечку кадров; возрастает вероятность привлечения инвестиций в компанию.

Делается вывод, что перечисленные инструменты повышения эффективности стратегического управления позволяют компании учитывать фактор действия стихийного рыночного механизма, избежать многих рисков и предоставляют новые возможности достижения конкурентных преимуществ.

Однако руководство может бросить вызов старым стереотипам и построить совершенно новую систему управления компанией. Несмотря на высокие риски, новые реалии рынков открывают отличные возможности в долгосрочной перспективе. Подобный подход может максимизировать эффективность компании, открывая доступ к инновационным управленческим инструментам. Автор выделяет тенденции роста роли интеллекта и ноу-хау в развитых странах. Согласно исследованиям компаний США, сохранивших или повысивших свою эффективность во время значительной нестабильности экономики в 1990-1991 годах, они более чем удвоили свои расходы на инновационные разработки.<sup>1</sup>

Завершающая проблема диссертации - *управление на основе инноваций*, как наиболее эффективный способ стратегического управления компании в условиях нестабильности. В работе анализируются вопросы создания

---

<sup>1</sup> Доббс Р., Караколев Т., Малиж Ф. Уроки рецессии. // Вестник McKinsey, № 20 (2008).

инноваций, интеграции ноу-хау, лидерства и мотивации в условиях инновационного управления. Рассматриваются основные проблемы стратегического управления в России и разрабатываются способы их решения путем модернизации экономики страны.

В работе обосновывается положение о том, что для эффективного функционирования в условиях нестабильности, когда многие компании испытывают трудности с получением новых ресурсов, представляется важным определение и максимально эффективное использование внутренних ресурсов организации. Создание долгосрочного конкурентного преимущества зависит от создания новых специфических особенностей фирмы и ресурсов, которые не легко скопировать, а следовательно, от внедрения инноваций. Инновации - это новый способ использования знаний, материальных и нематериальных активов с целью создания большей стоимости. Инновации могут воплощаться во многих формах: новые продукты, услуги, бизнес-модели, процессы или методы управления.

Если в обычной ситуации стандартные стратегические решения еще могут быть эффективными, то в условиях значительной экономической нестабильности заставить работать стремительно изменяющиеся факторы внешней среды на пользу организации зачастую способен только нестандартный подход. Поэтому, инструменты усиления инновационности стратегии становятся особенно актуальными.

О том, что инновации повышают эффективность стратегии, свидетельствует исследование компании McKinsey Global Innovation Benchmarking Survey, проведенное в 2007 г. Исследование посвящено сравнению эффективности инноваций в различных странах мира. В ходе исследования было выявлено, что компании активно внедряющие инновации, создают более высокую добавленную стоимость.

В диссертационной работе выявлено, что многие руководители опасаются инвестировать в инновационные идеи в условиях финансово-экономической нестабильности, упуская совершенно новые возможности для

роста. В работе приведены примеры наиболее ярких инновационных разработок в условиях значительной нестабильности, таких как беспроводной телефон компании AT&T, знаменитая модель персонального компьютера IBM PC 5150. Появление этих инноваций было революционными событиями и полностью изменило правила игры на рынке высоких технологий.

Автором обоснована необходимость систематического внедрения инноваций, от проекта к проекту и обеспечения стабильно высоких результатов, что является одной из самых трудных задач в условиях экономической нестабильности. Для решения этой задачи предложено создание в компании системы, предполагающей способность руководителей и сотрудников последовательно и постоянно вовлекать в процесс создания инноваций всю компанию целиком. Построение такой системы осуществляется в несколько этапов:

- Определение областей, где инновации обеспечат максимальную отдачу;
- Всестороннее изучение проблем организации для разработки инновационных решений;
- Интегрирование инноваций в стратегические планы, установление целевых показателей эффективности их внедрения;
- Создание сбалансированного портфеля инноваций;
- Адаптация организационной модели к восприятию инноваций и создание инновационной культуры.

Для успешного внедрения инноваций в компании отмечается важность наличия благоприятной культуры и высокой степени мотивации сотрудников. Этот вопрос становится особенно актуальным в условиях нестабильности, когда многие компании испытывают трудности с финансовыми инструментами мотивации. Создание в организации культуры инноваций, основанной на доверии сотрудников, может явиться

эффективным нефинансовым мотивационным инструментом. Для создания инновационной культуры и осмысления модернизации организации предложено использование модели 7С компании McKinsey. Модель создана специально для осмысления модернизации по семи ключевым факторам организационного развития: стратегия, способности, соединяющие ценности, структура, системы, сотрудники и стиль. Создание новой культуры для успешного усиления инновационности стратегии компании сопровождается изменением перечисленных факторов.

В диссертационном исследовании проанализированы примеры активного развития инноваций в США, Японии, Китае, Израиле и выявлена значительная роль государств в стимулировании инновационных процессов. Основными инструментами стимулирования инноваций государственным сектором выделены: создание благоприятной инновационной среды, поддержание рыночной конкуренции в отраслях, нормативное стимулирование инновационной деятельности, стимулирование спроса на инновационные продукты при помощи госзаказов.

Автор подчеркивает важность оценки эффективности инноваций в условиях усиления финансово-экономической нестабильности, когда отсутствие отдачи на вложенные инвестиции может значительно усугубить финансовое положение организаций. Для оценки эффективности инноваций наряду со стандартными показателями экономической эффективности предложено применение специальных показателей, отражающих соотношение между затратами на инновационные проекты и динамикой акционерной стоимости, удовлетворенность клиентов новыми товарами и услугами, количество предложений и концепций, ожидающих рассмотрения, затраты на НИОКР в процентах от объема продаж.

В качестве альтернативного способа доступа к инновационным разработкам рассмотрены сделки по слияниям и поглощениям (M&A). В работе обосновывается положение о том, что процессы M&A позволяют компаниям расширять свою базу знаний через доступ к новым

технологическим активам. М&А позволяют фирмам перемещать свои собственные знания на новые продуктовые рынки, они дают дополнительные направления использования инноваций. В целом М&А предоставляют сливающимся фирмам возможность переопределить их внутренние инновационные процессы, а также взаимоотношения с другими фирмами и организациями, проводящими инновационные исследования.<sup>2</sup> Такие факторы как обесценение активов и смягчение законодательных ограничений делают слияния и поглощения в условиях усиления финансово-экономической нестабильности очень эффективными.

Анализ эффекта синергии от интеграции «ноу-хау» позволил выделить несколько возможностей его появления через одностороннее и двухсторонне распространение «ноу-хау». Тип распространения зависит от инновационных возможностей участников сделки. Делается вывод, что компаниям-покупателям не следует преследовать только краткосрочные цели покупки максимально недооценённых активов. Отсутствие продуманной стратегии объединения и использования инноваций для достижения эффектов одностороннего и двухстороннего распространения ноу-хау может привести к потере преимуществ синергии от интеграции инноваций.

Ключевыми факторами успешного стратегического управления на основе инноваций выделяются лидерство и мотивация в организации. Проблемы мотивации персонала обостряются в условиях финансово-экономической нестабильности: снижение заработных плат, неуверенность сотрудников в будущем создает негативную атмосферу в коллективе и отрицательно сказывается на эффективности работы и творчестве в коллективе. На основании проведенного анализа обосновывается актуальность применения *нефинансовых* мотивационных инструментов в условиях нестабильности и выделяются наиболее эффективные из них: похвала от непосредственных руководителей, внимание лидеров организации

---

<sup>2</sup> Бертран О. Влияние международных слияний и поглощений на НИОКР. / Российский журнал менеджмента. Высшая школа менеджмента СПбГУ, Том 6, № 4, 2008.

и возможность руководить проектом или управлять ресурсами для выполнения поручения.

В завершающем разделе диссертационного исследования проведен анализ текущей ситуации российской экономики, даны рекомендации по стратегии ее развития. В качестве основной проблемы российской экономики определена низкая эффективность использования труда и капитала. Для решения этой проблемы предложены совместные действия компаний и государства по совершенствованию стратегического управления на разных уровнях модернизации российской экономики. Основными целями модернизации российской экономики определены: 1) повышение эффективности политики государства (ориентация на результат), снижение бюрократии и коррупции; 2) рост производительности труда до уровня развитых экономик; 3) повышение качества российской продукции и услуг; 4) усиление авторитета российских инновационных разработок в мировом сообществе. Для реализации этих целей подчеркнута важность развития лидерского потенциала в стране.

В заключении даны рекомендации по совершенствованию стратегического управления:

- Оперативная переоценка ситуации во внешней среде компании для выявления новых возможностей и рисков, проведения соответствующих преобразований;
- Использование сценарного анализа для разработки стратегии, позволяющей компании достичь поставленных целей при различных вариантах развития событий;
- Оценка эффективности стратегических изменений в процессе реализации стратегии;
- Включение корпоративной социальной ответственности (КСО) в стратегию развития компании;
- Применение нефинансовых мотивационных инструментов;

- Усиление внимания к вопросам государственного регулирования и их решение на высшем уровне управления;
- Усиление инновационности стратегий, регулярное внедрение инноваций в компании;
- Модернизация экономики страны, как главное условие совершенствования стратегического управления.

### III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ.

1. Стратегическое управление компанией в условиях финансово-экономической нестабильности. / Научно-информационный журнал Экономические науки. М.: 24-Принт, № 11 (60), 2009 – 0,6 п.л. **(издание рекомендовано ВАК РФ).**
2. Совершенствование стратегического управления компанией в условиях финансово-экономической нестабильности. / Управление в условиях финансово-экономической нестабильности: стратегия и инструменты. Сборник научных трудов кафедры финансового менеджмента и ее стратегических партнеров. М.:МАКС Пресс, 2009 - 0,8 п.л.
3. Как разработать эффективную стратегию развития бизнеса. / Журнал Управленческий учет и финансы. М.: Издательский дом Гребенникова, № 4 (20), 2009 – 0,8 п.л.
4. Как оценить эффективность слияния и поглощения. / Журнал Управление корпоративными финансами. М.: Издательский дом Гребенникова, № 6, 2006 - 0,4 п.л.
5. Сберегательный и инвестиционный процесс в России. Пути решения проблемы экономического роста. / Межвузовская научно-практическая конференция «Виттевские чтения – 2003», тезисы докладов и выступлений. М.: Московский банковский институт, 2003 – 0,3 п.л.
6. Сбережения и инвестиции как факторы экономического роста в условиях открытой экономики (опыт России). / Тезисы II Международной научной студенческой конференции по теме «Тенденции и проблемы экономического роста России». М.: Финансовая академия при правительстве РФ, 2002 – 0,2 п.л.