6.2 Структура стратегических действий корпорации

Реализацию корпоративной стратегии можно представить как пересечение четырех групп действий:

- политики;
- программы;
- проекты;
- приемы.

Так, например, система стратегических действий ОАО «Северсталь» включает в себя:

- Политики (социальная политика, экологическая политика, промышленная безопасность, политика качества, дивидендная политика).
- Программы (производственная программа, техническая программа, сбытовая программа, коммерческая программа, реструктуризация).
- Проекты (производство труб большого диаметра, внедрение TQM, создание системы сбалансированных показателе и т.д..

Inspection copy

В самом общем виде, ***корпоративная политика – это фиксация (не обязательно в письменном виде) диапазона допустимых и желательных действий корпорации в определенной области***. В зависимости от специфики деятельности корпорации сферы действий, требующие фиксации допустимых действий, может быть различны. Так, для производственных компаний, работающих на высококонкурентных рынках, большое значение могут иметь вопросы качества продукции. Для нефтяных или иных компаний, занятых в сферах деятельности, оказывающее серьезное воздействие на природную среду,

высокую важность имеет соблюдение определенных общекорпоративных стандартов в области экологии и т.д.

Корпоративные программы – перечень действий корпорации в определенной сфере на предстоящий период. Особенность корпоративных программ – включение в их состав действий, зачастую не имеющих точной количественной оценки эффективности.

Корпоративные программы могут включать в себя ряд ***проектов – систем мероприятий, имеющих точные количественные критерии эффективности.***

Если первые три вида систем действий (политики, программы и проекты) относятся прежде всего к реализации запланированных заранее мероприятий, то ***приемы*** обозначают «спонтанные» действия менеджмента корпорации, призванные увязать предполагавшиеся заранее действия и постоянно меняющуюся обстановку бизнеса.

Inspection copy

Временные горизонты каждой группы действий корпорации различны. Корпоративные политики, как правило, формулируются на текущий период как «не имеющие сроков пересмотра». Данное обстоятельство является весьма важным условием для действенности заложенных в политике принципов. В самом деле, если политика, то есть система стандартов, принимается как временное положение, автоматически снижаются стимулы к соблюдению данных стандартов.

Корпоративные программы – уже более специфические группы действий, имеющие обозначенные периоды реализации. Мы уже упоминали (см. Глава 1) о программе развития ОАО «Лукойл», рассчитанной на 5 лет или о программе «Видение 2005» корпорации DSM,

также рассчитанной на 5 лет. Особенностью корпоративных программ является то, что они часто допускают возможность досрочной реализации, причем такая возможность не только допустима, но нередко и желательна. Это объясняется тем, что сформулированные в корпоративных программах количественные и, тем более, качественные цели отражают будущее желательное состояние корпорации, и, разумеется, корпоративный менеджмент прикладывает все усилия, чтобы данное состояние наступило как можно быстрее.

Корпоративные проекты – весьма специфические группы действий, имеющие не только период, и, как правило, и конкретный срок реализации. В отличие от программ, досрочное выполнение проекта указывает либо на низкое исходное качество разработки проекта, либо на дополнительные издержки, понесенные в ходе проекта, либо на неполное достижение целей проекта, а зачастую – на все три обстоятельства. Именно поэтому досрочное выполнение проекта обычно не приветствуется.

Что касается приемов, то их «срок действия» определяется исключительно уместностью и эффективностью. Нередки случаи, когда на протяжении десятков лет в корпорации неоднократно пересматривались основные корпоративные политики, реализовывались те или иные программы и проекты, а основные группы приемов в корпоративном менеджменте оставались неизменными.

Inspection copy