

ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

С.Н. Грачев

Нижегородский государственный университет

Представлены результаты исследования проблем эффективного применения инструментов стратегического планирования проводилось в ходе практической маркетинговой деятельности на промышленном предприятии ОАО «Синтез» (г. Дзержинск), торговой Компании «Интерхим» (Н. Новгород) и производственной компании «Тимекс» (Россия-Болгария, Москва).

Исследование проводилось на всей стадии процессов стратегического управления, и планирования в частности. В ходе изучения анализировались проблемы эффективного стратегического планирования, пути их решения и дальнейшей реализации стратегии.

Рассмотрим основные проблемы, с которыми столкнулись изученные предприятия.

1. Идентификация целей собственника

Ключевая проблема стратегического планирования, да и всего процесса, управления.

Собственник так определяет свои цели:

- рост стоимости бизнеса (акционерной стоимости, активов);
- жизненный цикл бизнеса 10–15 лет;
- максимизация прибыли.

Высший менеджмент предлагает несколько стратегических альтернатив достижения этих целей. Собственник в условиях отсутствия опыта в принятии решений относительно стратегических альтернатив колеблется, и отклоняет либо все альтернативы, либо синтезирует все и фирма остается без четкого определенного пути достижения целей.

В чем источники проблемы?

Проблема целеполагания собственника.

Не определены ценности собственника. Собственник определяет цель интуитивно, не анализируя свои возможности и ресурсы в соответствии со своими жизненными ожиданиями.

Цель не определена количественными характеристиками. Обычно определяется одним-двумя приблизительными показателями, которые не основаны, на аналитических расчетах.

Проблема восприятия высшего менеджмента ценностей собственника.

Менеджмент не воспринимает ключевые потребности собственника, так как они четко не определены.

Цель, поставленная собственником, воспринимается менеджментом, как приказ, а не как направление развития.

2. Формализация процесса стратегического управления

Процесс стратегического планирования часто носит слишком формализованный характер. Это приводит к тому, что стратегия становится жесткой и не реагирует на изменения в рыночной среде.

Используется очень много инструментов стратегического планирования, которые трудно воспринимаются как менеджерами, так и собственниками. Кроме это-

го, большое количество форматов и цифр, приводит к хаотичному восприятию стратегии менеджерами, каждый выделяет в ней то, что считает важным. В результате нет общего видения стратегического направления развития фирмы.

3. Отсутствие системного подхода в планировании и реализации стратегии:

- временной фактор, когда руководители, отвечающие за планирование и реализацию стратегии, уделяют этому незначительную часть времени (обычно один раз в год);
- технологический фактор-отсутствие системы стандартов управления (планирование, внедрение, контроль и оценка) стратегией;
- управленческий фактор-отсутствие уполномоченного органа, отвечающего за управление стратегией.

4. Незначительная роль маркетинга в управлении стратегией

На изученных предприятиях маркетингу отводилась роль вспомогательного звена стратегического управления. Для руководства очевидными были два направления маркетинговой деятельности в Компании: исследования и реклама. Эти ошибки допускались из-за отсутствия базы знаний в области маркетинга и стереотипным представлением о его роли внутри страны.

Маркетинг, в отличие, скажем, от производства и сбыта, не имел репутацию очевидной полезной функцией для фирм. К нему относились как к новомодному явлению в рыночной экономике. В результате в задачи маркетинговой деятельности в других компаниях была поставлена задача сбыта. Полностью игнорировались теоретические обоснования в полезности маркетинга, как инструмента управления стратегией.

Отсутствие системы автоматизированной системы принятия полезных управленческих решений.

Часто единственной задачей создания информационных систем было создание эффективной системы учета финансовой деятельности фирмы (бухгалтерский учет). Управленческие решения могли основываться только на данных бухгалтерской отчетности, которая, в практике никакого отношения к коммерческой деятельности не имела. Поэтому стратегические решения высших менеджеров были интуитивными, не связанными со стратегическим анализом.

Попытки создать базы данных по рыночному окружению (клиенты, конкуренты, поставщики, партнеры), систему мониторинга рынка (анализ цен конкурентов и т.д.) без стандартизации и автоматизации были обречены на провал. Такой информации было много, а ее потоки были настолько хаотичны, что выбрать что-то полезное для принятия управленческих решений было невозможно.

Дисбаланс организационной и бизнес-стратегии.

Определяя стратегический выбор в области товарно-рыночной и функциональной стратегий, менеджмент отказывается принимать жесткие непопулярные меры относительно организационной стратегии.

Например, определив стратегию лидерства по издержкам, отказавшись от нескольких убыточных производств, компания не меняет организационную структуру относительно выбранных товарно-рыночных и функциональных стратегий. Кроме того, не меняет свою оргструктуру, ориентированную на ретроспективное видение развития компании.

В торговой компании многие функции вообще становятся излишними, нерентабельными и могут быть переведены в аутсорсинг.

Но компании, с существующими организационными структурами не могут сбросить с себя такой балласт, считая, что лучше нести издержки, чем принципи-

ально менять схему бизнес-процессов. Причем под издержками понимается, прежде всего, материальные составляющие (заработная плата, оргтехника и т.д.), забывая об удовлетворении клиента, относительно таких моментов, как скорость и качество обслуживания, снижение бюрократических преград в рассмотрении претензий и т.д. Все это носит не менее важный стратегический характер, и соответственно, большой риск для бизнеса в будущем.

Еще хуже, когда компания подстраивает свою стратегию под существующую структуру. Компания ориентируется на свои внутренние сильные и слабые стороны, игнорируя в своих стратегических решениях рыночные возможности и угрозы. Часто это происходит с производственной ориентацией фирмы. Стремясь сохранить рабочие места и убыточные цеха, фирмы опасаются еще и широкого резонанса в обществе. Тем самым они просто откладывают эти проблемы на некоторый срок, и оказываются либо в банкротстве, либо при неизбежном выборе сокращать нерентабельные производства или функции. При этом, приняв ранее такие решения, фирмы не только избежали бы такой ситуации, но и компенсировали уволенным работникам время на поиск нового места работы за счет издержек, которые они понесли, не сделав этого.

Такие меры своевременно были приняты на ОАО «Синтез», когда производство этиловой жидкости, для которого были установлены жесткие экологические требования в законодательстве Российской Федерации, было продано иностранному инвестору, который был заинтересован в скорейшей утилизации такого производства. В данном случае, собственники ОАО «Синтез», благодаря эффективному менеджменту, приняли верное стратегическое решение, опираясь на анализ как внутренней, так и внешней среды.

Отсутствие управленческого опыта стратегического управления.

Отсутствие практики стратегического планирования в условиях рыночной экономики негативно повлияло на эффективное внедрение системы управления стратегией.

Основные управленческие ошибки:

- формальный подход к планированию и реализации стратегии, в результате чего стратегии не имели практический характер;
- ошибочная интерпретация информации о рынке;
- поверхностный анализ текущей ситуации на рынке и внутри компании;
- управление (целеположение, планирование и организация деятельности, мотивация и контроль), сфокусированное на оперативной деятельности, в результате чего компания отклонялось от намеченной стратегии.

Корпоративное стратегическое мышление.

Часто менеджеры, принимающие ключевые для фирмы решения, руководствуются сиюминутным видением ситуации в компании. Решения относительно развития персонала, отношений с потребителями, часто меняются, не имеют четкой корпоративной позиции. В итоге критическим фактором успеха для компаний стало развитие корпоративного стратегического мышления, ориентированного на будущие отношения потребителя и фирмы.

С другой стороны, жесткая корпоративная стратегия приводила к отсутствию периферийного мышления, взгляда на рыночное окружение и внутренней ситуации в фирме. Чтобы этого избежать, необходимым условием эффективной стратегии стало ее открытость к творческому мышлению, свободному от корпоративных догм.

Развитие стратегического корпоративного мышления — основная задача корпоративной культуры, была сведена в компаниях в миссию, которая для многих в компании была очевидной, и поэтому не воспринимаемой.

Эффективная взаимосвязь индикаторов управления.

Наличие четких и оптимальных (с точки зрения управления) индикаторов стратегического управления — ключевой фактор успешности стратегии.

Таковыми индикаторами могут быть:

- стоимость акций компании;
- рыночной стоимости активов;
- норма возврата инвестиций;
- прибыльность на вложенный капитал;
- другие.

В изученных компаниях либо отсутствовала она вообще, либо были только показатели оценки текущей ситуации (план продаж, уровень дебиторской и кредиторской задолженности), либо показателей принималось столько, что они не только с другом анализировались, но и противоречили друг другу.

Например, в одной из компаний, опирались на увеличение доли рынка, максимизации прибыли, сокращение переменных издержек и высокую норму прибыльности на вложенный капитал. Увеличение доли рынка практически всегда сопровождается ростом расходов, и тем более переменных издержек. Тоже и в отношении других индикаторов.

Такие проблемы возникают из-за нечетких стратегических целей, поверхностного восприятия стратегии и некомпетентности менеджеров. Переводя эти индикаторы в низшие слои управления (менеджеры высшего и низшего звена), они сталкиваются с проблемой постоянного невыполнения плановых показателей (по объему продаж, по валовой прибыли, показателям задолженности и т.д.). Возникает эффект «текущего управления», когда руководители бросают все силы на выполнение плановых показателей.

Кроме того, многие руководители сталкиваются с проблемой мотивации менеджеров относительно выбранных индикаторов управления. Распределяя ответственность за достижение общего корпоративного показателя (увеличение чистой прибыли), высший менеджмент в одной из компаний так определил центры ответственности:

Таблица 1

Уровень управления	Индикатор	Описание ошибки
Менеджеры среднего звена (начальник отдела маркетинга)	Показатель по валовой прибыли — разница между объемом и стоимостью продаж	1. Серьезный разрыв ответственности между директором по коммерции (замотивирован на операционную прибыль) и его подчиненным (начальник отдела маркетинга) 2. Начальник отдела маркетинга напрямую влияет на оптимизации расходов на маркетинг (переменные издержки) и должен быть мотивирован на маржинальную прибыль

Менеджеры низшего звена (менеджеры по продажам)	Показатель по валовой прибыли	1. Менеджеры не влияют на ценовую политику, а лишь реализуют ее, являются исполнителями, и поэтому должны быть мотивированы на объем продаж.
---	-------------------------------	--

Результат таких решений — демотивация персонала и сокращение ответственности в рамках всей корпорации. Во многом эти решения препятствуют процессу стратегического управления прибылью, затратами и т.д. Создаются программы оптимизации затрат, без соответствующей мотивации. Регламентируют количество расходования канцелярских товаров, бумаги и т.д. В общем процессе управления компанией эти меры явно недостаточны для решения поставленных задач. Лишь четко определив зависимость целевых показателей и условий мотивации персонала, компания начинает поступательное системное движение к поставленной стратегической цели, так как:

- компания перестает быть зависимой от конкретного менеджера, принимающего конечные решения, основой бизнес-процессов становится технология четко ориентированная на решение стратегических задач;
- фирма избавляется от излишних функций и командной инертности;
- соблюден баланс интересов фирмы и персонала.

Обобщая все вышеприведенные проблемы эффективного использования инструментов, обозначим их место в процессе стратегического управления таким образом (рис. 1).



Рис. 1. Проблемы стратегического управления

Как видно из схемы, большинство проблем стратегического управления связаны со всеми этапами, являются стержневыми системными факторами, препятствующими его эффективности. Во многом, поэтому неэффективен процесс стратегического управления в изученных компаниях. Причиной всех этих факторов является проблема корпоративного стратегического мышления. В плоскости этой проблемы образуются и генерируются все остальные. Без развития данной компетенции в компании невозможно ее выживание в долгосрочной перспективе. Поэтому система корпоративного стратегического мышления является фундаментом внедрения стратегического управления на предприятии.