

Ю.А. Звягинцева, Т.В. Мелехова

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КАК МЕТОД ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В настоящее время на предприятиях требуется особый стратегический подход к управлению, так как современные условия хозяйствования характеризуются высокой изменчивостью внутренней и внешней среды, а также жесткой конкуренцией. Данная статья посвящена рассмотрению стратегической диагностики как метода эффективного развития предприятия. Авторы детально изучают понятие стратегической диагностики, ее основу и цели, методы разработки и актуальные проблемы использования

Ключевые слова: стратегическая диагностика, стратегия, стратегический анализ, стратегическое планирование, стратегический контроль, стратегический менеджмент.

Современные условия хозяйствования, которые характеризуются высокой динамичностью внешней и изменчивостью внутренней среды, жесткой конкуренцией, требуют использования стратегического подхода в управлении предприятием. Технологией, которая призвана повысить эффективность информационной поддержки принятия управленческих решений в области маркетинга и гибкость системы управления маркетинговой деятельностью предприятий, обеспечить развитие и поддержание конкурентных преимуществ предприятия, является стратегическая диагностика.

Стратегическая диагностика рассматривается как средство организации управления на основе систем диагностических показателей, позволяющих определить причины неэффективного стратегического поведения на рынке, разработать программы восстановительных мероприятий и стратегии достижения целей. Она также способствует корректировке новых проблем, возникающих на предприятии в результате изменения и влияния внешних факторов [1].

Целью стратегической диагностики является установление состояния объекта посредством реализации комплекса исследовательских аналитических процедур. Указанная цель обуславливает решение следующего комплекса задач:

- обоснование мероприятий, управленческих решений, направленных на обеспечение деятельности всех составных элементов системы и способов их реализации;
- уменьшение влияния нежелательных отклонений критериальных значений.

Однако в современных условиях к актуальным проблемам использования стратегической диагностики в управлении предприятиями можно отнести:

- создание структуры и состава диагностических систем показателей;
- отсутствие информации о рынках, на которых работает или планирует работать компания;
- создание информационного обеспечения стратегической диагностики;
- понимание взаимосвязей хозяйственной системы и способов использования показателей [2].

Основой стратегической диагностики является оценка стратегии развития предприятия, подходы к развитию которой сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки. Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий.

К. Эндрюс затрагивает вопросы анализа и оценки внешних и внутренних ситуаций, предлагает алгоритм проведения SWOT-анализа, который является основой разработки стратегии [3]. Внешняя оценка предполагает выявление и анализ внешних угроз и возможностей, в результате аналитических процедур формулируются ключевые факторы успеха организации. Внутренняя оценка основывается на выявлении и анализе сил и слабостей организации, в результате выявляются отличительные компетенции. Приведение в соответствие результатов SWOT-анализа позволяет организации сформулировать стратегии развития. Большое влияние на процессы создания, оценку и выбор стратегии организации имеют организационные ценности, то есть убеждения и предпочтения индивидов, формально возглавляющих организацию и социальная ответственность, в частности моральные устои общества, в котором функционирует организация. Стратегии оцениваются по показателям последовательности, согласованности, осуществимости, стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

Например, в школе дизайна практически не обсуждаются проблемы новых, неожиданно развивающихся стратегий. Предполагается наличие цельной картины – общей стратегии, основной концепции ведения бизнеса. Поэтому аналитические инструменты, а именно SWOT-анализ, используется только на этапе разработки стратегий. Процесс разработки и формулирования стратегии должен быть жестко контролируемым. Основой

для разработки стратегий организации служит практический опыт деятельности компаний, систематизированный и интерпретированный приверженцами школы.

Школа дизайна поощряет руководителей к упрощению стратегического процесса, настаивает на возможности разработки стратегии на основе краткого контекста о деятельности компании, отрицает, что формирование стратегии есть долгий, тонкий и сложный процесс обучения, поощряет менеджеров разделять мышление и действия и к кабинетному затворничеству [4].

В условиях влиятельной, порой непредсказуемой внешней среды, когда окружение организации изменяется неожиданно, послышки школы дизайна становятся основой проблем, с которыми сталкиваются многие современные фирмы, компании.

Некоторые исследователи [5] считают этот подход чем-то средним между моделью SWOT – анализа и моделью пяти конкурентных сил Портера. Во взаимоотношениях с внешней средой компания пытается сформировать свое конкурентное преимущество на основе внутренних ресурсов и возможностей. Актуальность нового взгляда на стратегический анализ, ориентированного на ключевые компетенции организации, обозначилась в результате фундаментальных изменений в окружающей среде, влекущих за собой смену всей философии бизнеса, одно из названий которых - глобализация. Данное направление делает ставку не на конкуренцию, а на сотрудничество как основу существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится, именно, на взаимодополнении способностей и компетенции участвующих организаций. Особенно важно научиться определять компетенции и способности с тем, чтобы добиться оптимальной их конфигурации в рамках создаваемого партнерства или альянса.

Г. Хэмел и С. Прахалад, а также другие авторы развили эту концепцию, используя термин «базисная компетенция» [6]. Авторы отмечают важность создания условий, способствующих развитию у сотрудников компании стратегического мышления как основы повседневно принимаемых решений и текущей деятельности.

Изучение теоретических и практических разработок зарубежных и отечественных ученых в области стратегического управления по вопросам применения анализа в стратегическом управлении позволило нам сделать следующие выводы:

1. Роль анализа необоснованно ограничивается лишь обеспечением обратной связи (контроля и оценки результатов) управления. Концепция стратегического управления требует присутствия аналитической основы во всех функциях.

Мы исходим из того, что посредством стратегического анализа происходит разложение исследуемого объекта на составные части для более точного понимания и изучения, на стадии стратегического планирования

происходит интеграция результатов стратегического анализа в стратегический план организации. При этом процессы стратегического анализа и стратегического планирования в системе стратегического управления протекают в единстве.

2. Проведение стратегического анализа позволяет создать основу построения стратегического управления в организации, путем информационного обеспечения процессов формулирования миссии организации, целей, разработки и реализации стратегий.

На этапе стратегического планирования значение стратегического анализа выражается в:

- аналитическом обосновании целей организации на предмет достижимости, очередности, приемлемости и других требований к целям;
- аналитической поддержке процесса выработки стратегии;
- оценивании начального состояния внешней среды и начального состояния организации на способность достижения целей;
- оценке будущего состояния организации и будущего состояния внешней среды;
- выработке перечня возможных вариантов стратегий;
- ранжировании вариантов и выборе оптимального варианта стратегии.

3. Стратегический анализ является первым этапом процесса стратегического управления, еще до формулирования миссии и целей организации необходимо четко представлять возможности собственного бизнеса и угрозы внешнего окружения.

4. На этапе стратегического контроля необходимо постоянное проведение стратегического анализа с целью:

- своевременного отсеечения неосуществимых стратегий;
- поддержания процесса разработки новых, более конкурентоспособных стратегий;
- обеспечения постоянного соответствия реализуемой стратегии с целями организации.
- На этапе реализации стратегии необходимо прослеживать ситуации, которые могут влиять на разработанную стратегию и касающиеся:
 - изменений потенциала организации (снижается, повышается, какие именно факторы, узкие места, определение сдерживающих и способствующих факторов, внутренних);
 - изменений внешней среды (возможности, угрозы, тенденции);
 - изменений целей организации, которые могут повлиять на разработанную стратегию, ее необходимо будет срочно корректировать или разрабатывать новую;
 - достижения определенных (заранее запланированных) показателей, которые могут привести к смене стратегии;
 - фиксирование соотношений достигаемых целей и внедряемых стратегий.

5. В функции стратегического анализа включается создание и накопление стратегической информации, которая будет использоваться для прогнозирования и оценки тенденций внешних факторов, оценки стратегических альтернатив, стратегического потенциала организации и конкурентоспособности. В данном случае посредством стратегического анализа происходит создание информационного обеспечения стратегического планирования и стратегического управления в целом, поэтому процесс стратегического анализа предусматривает сбор, обработку, классификацию, систематизацию, накопление, хранение стратегической информации в целях управления.

6. Проведение стратегического анализа развивает у менеджеров способности к стратегическому мышлению и тем самым создает основу для внедрения в организацию концепции стратегического управления.

Так, в качестве одного из элементов развития способностей к стратегическому управлению Карлофф Б. выделяет умение смоделировать ситуацию, где частью стратегического мышления является анализ [7].

Значение проведения стратегического анализа таково, что данный этап является инструментом превращения организации в обучающуюся организацию. Использование технологий стратегического анализа в процессе принятия стратегических решений помогает менеджерам накапливать опыт работы по поиску и систематизации стратегической информации, а также является одним из источников накопления опыта и обучения в реальном времени.

Серьезной и недостаточно проработанной проблемой остается разработка и выбор систем показателей, используемая в процессе реализации стратегии в целях контроля. Концепция стратегического управления требует реального поддержания актуальности, жизнеспособности и эффективности стратегий, а также своевременного контроля за исполнением стратегии и достижением. Для достижения этих целей строится система показателей, которая позволит осуществлять постоянный мониторинг за реализацией стратегии, изменений потенциала и внешней среды организации.

Стратегический анализ как этап планирования направлен на информационно-аналитическое обеспечение процессов разработки стратегических целей, стратегий и формирования стратегического плана. Анализ носит периодический характер, в рамках которого оцениваются неуправляемые показатели внешней среды предприятия и соотносятся с внутренними, управляемыми показателями. Стратегический анализ как этап контроля над реализацией стратегии предприятия направлен на информационно-аналитическое обеспечение процессов выявления стратегических проблем, оценку достижения целей и реализации стратегических планов, оценку эффективности реализуемых стратегий и затрат.

Таким образом, значение стратегического анализа сводится к информационно-аналитическому обеспечению процессов принятия стратегических решений. Посредством стратегического анализа

информация о внешнем окружении и внутренняя информация, формирующиеся в системах стратегического планирования и стратегического контроллинга, систематизируются, классифицируются, агрегируются и поступают в систему принятия стратегических решений.

Отсутствие точной и своевременной информации, адекватной проблемам достижения стратегических приоритетов, является одной из наиболее частых причин слабого управленческого воздействия на весь процесс разработки и реализации стратегии [8].

Проблемы успешного осуществления стратегии сосредотачиваются на том, насколько хорошо или плохо существующая организация реагирует на стратегию и насколько адекватно или неадекватно выдаваемые отчеты соответствуют действительности.

Большое значение в данном случае приобретает диагностический подход в системе стратегического менеджмента. Диагностический подход предполагает определение характера нарушений и области хозяйственной деятельности, в которой происходят отклонения от нормальной относительной динамики различных процессов, выражаемые через темпы изменения соответствующих показателей.

По нашему мнению, стратегическая диагностика должна рассматриваться шире и означать способ организации стратегического контроля, так как посредством стратегического анализа выявляются факторы, повлиявшие на возникновение проблемы, определяется степень их влияния и оцениваются возможности предприятия по устранению проблемы с перечнем корректирующих мероприятий.

Для высшего руководства и собственников предприятия стратегическая диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о стратегических возможностях и основа для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента, а затем переходить к построению объяснительной и прогнозной модели функционирования и развития предприятия [9].

Специфические свойства экономической диагностики, на наш взгляд, являются актуальными и для стратегической диагностики и включают в себя:

- изучение новых качеств объекта управления в результате развития социально-экономических системы;
- выявление причинно-следственных связей в развитии объекта и субъекта управления;
- определение границ экспертного знания менеджера и используемых экспертных систем в диагностировании стратегических проблем, их предупреждении и выходе из них;
- мониторинг за изменением состояний ситуации в условиях высокой энтропии рыночной макросреды предприятий, существенно снижающей управляемость и степень информационного контроля, и вероятность прогнозирования;

– необходимость повышения эффективности прогностических функций диагностики.

Итак, стратегическая диагностика помогает оценить эффективность стратегии предприятия, понять стратегическую позицию предприятия в каждом из направлений его деятельности, оценить сильные и слабые сигналы, которые поступают из внешней и внутренней среды. Информация, полученная в ходе такой диагностики, даёт неоценимую поддержку руководителю в процессе формирования стратегии предприятия.

Список литературы:

1. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст]: учебник /Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: «Питер», 2011. — 300 с.
2. Виссема, Х., Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст]: учебник / Х.Виссема— М.: «Финпресс», 2010. — 245 с.
3. Уткин, Э.А., Стратегическое планирование [Текст]: учебник /Э.А. Уткина. — М.: «Тандем», 2010. — 229 с.
4. Вайсман, А., Стратегия менеджмента: пять факторов успеха [Текст]: учебник. /А. Вайсман. - М.: «Экономика», 2010. – 265 с.
5. Ольве, Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст]: учебник. / Н. Г. Ольве. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 304 с.
6. Спицнадель, В.Н., Основы системного анализа [Текст]: учебное пособие / В.Н. Спицнадель. - СПб: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2009. - 326 с.
7. Карлофф, Б. Деловая стратегия [Текст]: учебник. /Пер. с англ./ Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 2009. - 239 с.
8. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст]: учебник / Б.Г. Литвак. 3-е изд., испр. - М.: Дело, 2010.- 392 с.
9. Зайцев, Л. Г., Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова – М: Юрист, 2009.- 416 с.

Мелехова Татьяна Владимировна

студентка 5 курса факультета управления

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail:grigoriy0603@mail.ru

Звягинцева Юлия Александровна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail:yguliazv@yandex.ru