

# ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Экономика предпринимательства

Авторы: *Е.В. ГОРШЕНИНА, д.э.н., профессор кафедры экономики Тверского государственного университета,*

*М.С. НИКИФОРОВА, студентка 4 курса факультета прикладной математики и кибернетики Тверского государственного университета.*

В работе рассматриваются основные проблемы инструментов стратегического менеджмента, с которыми может столкнуться организация при проведении стратегического анализа. Представлена авторская классификация инструментов стратегического менеджмента, а также произведен обзор комплекса из пяти наиболее значимых и эффективных на сегодняшний день инструментов: PEST-анализ, SWOT-анализ, KPI, BSC и 20 ключей.

The main problems of strategic management means, which the organization can face, making the strategic analysis, are considered in this work. The author's classification of strategic management means is shown and also the complex of five more significant and, at the moment, effective means: PEST-analysis, SWOT-analysis, KPI, BSC and 20 keys review is made.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, инструменты стратегического менеджмента, проблемы инструментов стратегического менеджмента, PEST-анализ, SWOT-анализ, KPI, BSC, 20 ключей.

**Keywords:** strategic analysis, strategic management means, the problems of strategic management means, PEST-analysis, SWOT-analysis, KPI, BSC, 20 keys.

## **Инструменты стратегического менеджмента: формулирование проблем использования**

Жесткая конкурентная борьба и быстро меняющаяся в экономике обстановка способствуют концентрации внимания руководителей

организаций не только на внутреннем состоянии дел, но и на выработке долговременной стратегии, позволяющей адекватно реагировать на изменения. Не так давно значительное количество компаний могло успешно функционировать, принимая во внимание лишь ежедневную работу и проблемы внутри организации, связанные с повышением эффективности использования потенциала. В настоящее время помимо реализации задачи рационального потребления ресурсов перед организациями стоит задача, включающая обеспечение такого управления, которое способно создать условия для быстрого приспособления фирмы к меняющейся обстановке. Компании все чаще начинают осознавать значимость стратегического менеджмента, который включает в себя такой важный компонент, как стратегический анализ, основанный на применении или внедрении инструментов стратегического менеджмента.

К проблемам использования инструментов стратегического менеджмента относятся:

- 1) отсутствие действенных методик по выбору и использованию инструментов стратегического менеджмента;
- 2) большая вероятность некорректного применения инструмента стратегического менеджмента;
- 3) отсутствие систематизированных показателей в рамках инструментов стратегического менеджмента;
- 4) внедрение инструментов стратегического менеджмента требует привлечение значительных финансовых и трудовых ресурсов.

Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных выше проблем.

### **Проблема 1 – «Отсутствие действенных методик по выбору и использованию инструментов стратегического менеджмента»**

Организация перед тем, как принять управленческое решение должна проанализировать ситуацию, сложившуюся как во внутренней, так и во внешней среде при помощи определенного инструмента стратегического менеджмента. Однако компания сталкивается с такой проблемой, как отсутствие действенных методик по выбору и использованию инструментов, основной причиной, которой является наличие целого комплекса несистематизированных инструментов стратегического менеджмента. На рисунке 1 представлена авторская разработка – общая классификация инструментов стратегического менеджмента, в основе которой лежит два критерия: направление анализа и размер предприятия.

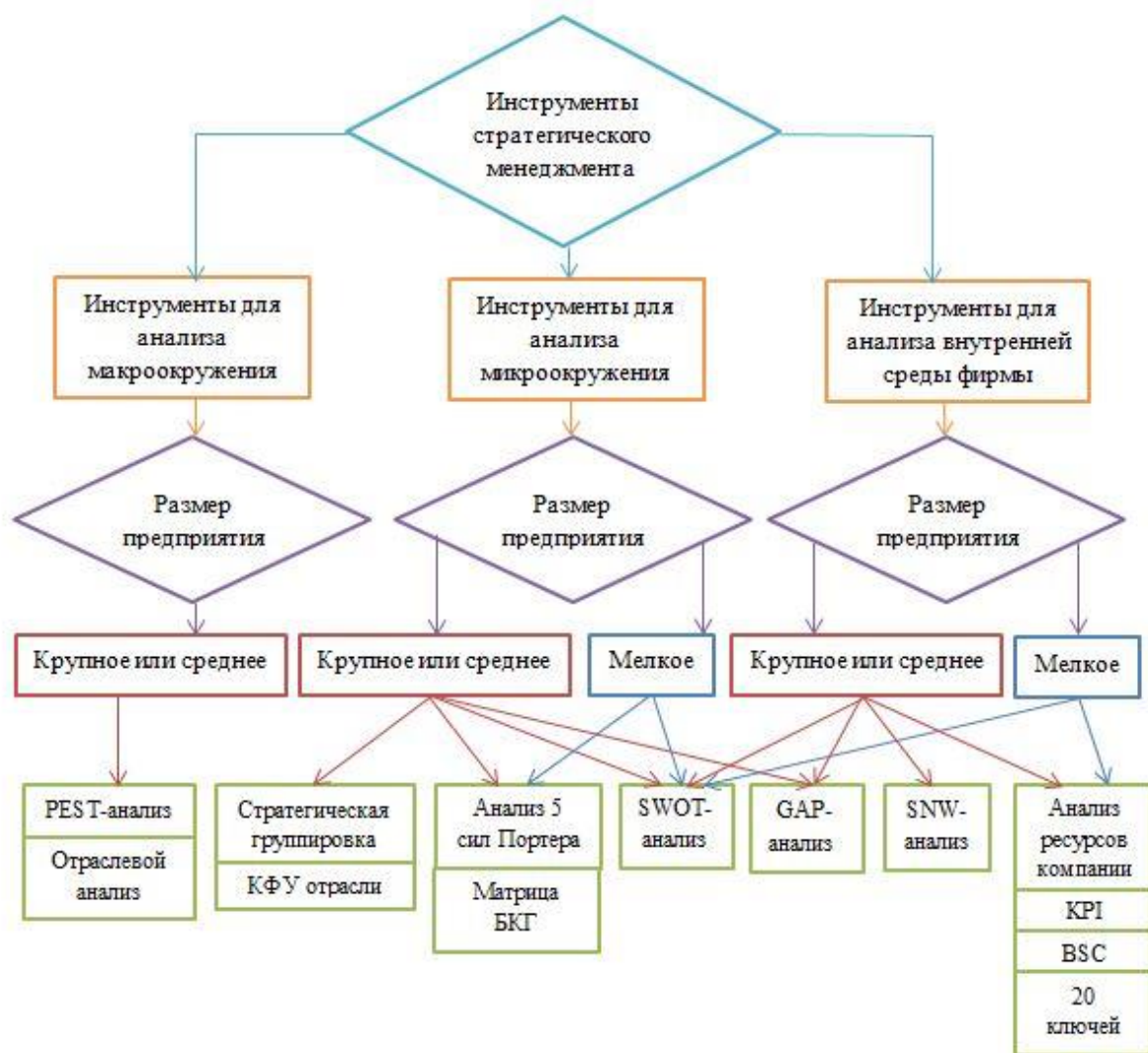


Рисунок 1 – Общая классификация инструментов стратегического менеджмента

Из всего многообразия инструментов стратегического менеджмента, представленного на рисунке 1, предлагается комплекс из пяти наиболее востребованных инструментов, который включает в себя PEST-анализ, SWOT-анализ, KPI, BSC и 20 ключей. Данный выбор был обусловлен широким распространением этих инструментов в мире, а также высокой эффективностью их применения.

**PEST-анализ.** PEST-анализ представляет собой аббревиатуру, состоящую из названий следующих факторов: политические (P – political), экономические (E – economic), социальные (S – social), технологические (T – technological).

PEST-анализ – это инструмент, который позволяет оценить внешнюю ситуацию и изучить рынок, на котором функционирует компания.

В настоящее время существует несколько вариаций PEST-анализа [2, 5]:

- 1) PESTEL – PEST + экологические (E) + правовые факторы (L);
- 2) PESTELI – PESTEL + отраслевой анализ рынка (I);
- 3) STEEP – PEST + факторы этического характера (E);
- 4) LONGPEST – PEST анализ с оценкой факторов на местном (L), национальном (N) и глобальном уровне (G).

Для реализации данного анализа предприятию необходимо иметь информацию о списке основных причин, оказывающих наиболее существенное воздействие на деятельность организации. Эти факторы содержат в себе либо потенциальные угрозы, либо новые возможности для прогресса компании [4]. Авторский вариант составляющих PEST-анализа, представлен на рисунке 2.

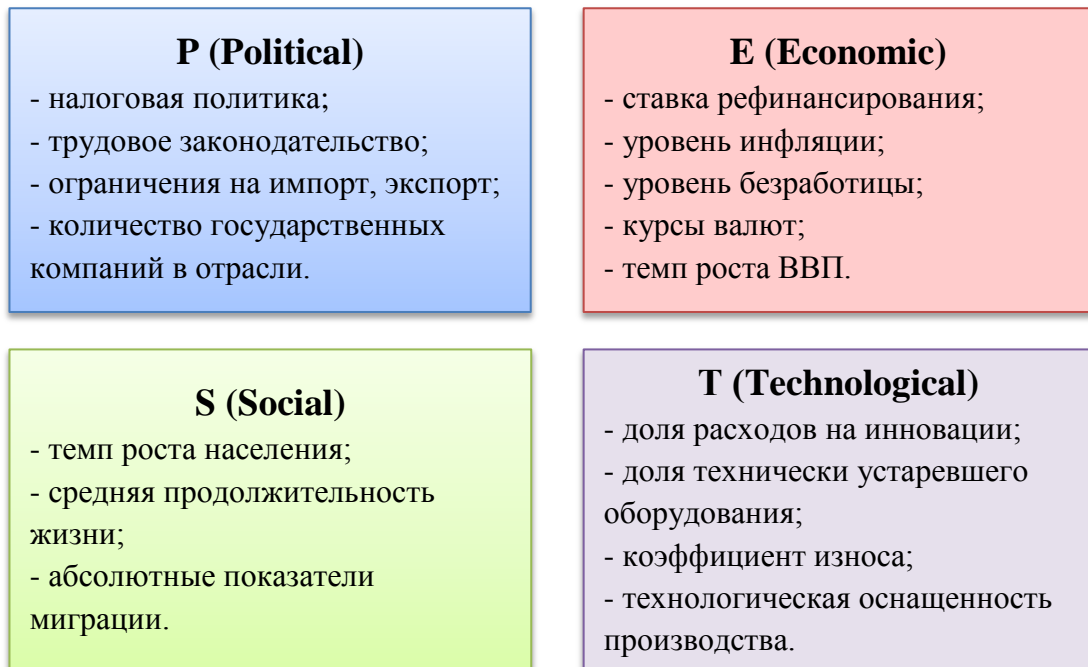


Рисунок 2 – Составляющие PEST-анализа

Основные этапы по использованию PEST-анализа:

1. Выявление факторов, оказывающих влияние на жизнедеятельность компании.
2. Поиск и обработка статистической информации по тенденции и характеру развития каждого выше определенного фактора.
3. Анализ вероятности трансформации каждого фактора и ее оценка.
4. Расчет реальной степени влияния каждого фактора.
5. Составление итоговой таблицы PEST-анализа.

6. Разработка мероприятий, снижающих негативное влияние наиболее вероятных факторов.

**SWOT-анализ.** Модель «SWOT-анализа» возникла в 1960-1970 годах, благодаря группе ученых (Р.Стюарт, М. Дошер, О. Бенепе и А. Хэмфри), исследовавших основные источники неудач и срывов в планировании организации. В процессе научной деятельности они разработали методику, получившую название «SOFT-анализ» [3].

Впервые термин «SWOT» был употреблен в 1964 году в Цюрихе на семинаре по стратегическому менеджменту, на котором была озвучена концепция, где «F» было заменено на «W», а также было более точно определено раскрытие аббревиатур [3].

В настоящее время SWOT-анализ достаточно широко используется в различных сферах экономики и управления. Универсальность данного метода позволяет применять его на разных уровнях управления и для различных объектов: анализа продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т.д. SWOT-анализ обеспечивает возможность оценки текущего положения и дальнейшего развития организации в результате исследования ее слабых и сильных сторон, а также ее рыночных возможностей и факторов риска. Данный анализ разделяет значимые факторы на четыре категории, которые представлены на рисунке 3 (авторский вариант).

	«+»	«-»
Внутренняя среда	<p><b>Сильные стороны (strength):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- объем продаж за период;</li> <li>- годовой темп роста реализованной продукции;</li> <li>- производительность труда.</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны (weakness):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соотношение положительных и отрицательных отзывов;</li> <li>- износ основных фондов;</li> <li>- доля НИОКР в объеме продаж;</li> <li>- доля работников с высшим образованием</li> </ul>
Внешняя среда	<p><b>Возможности (opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля рынка, занимаемая предприятием;</li> <li>- доля затрат на рекламу;</li> <li>- количество привлеченных инвесторов.</li> </ul>	<p><b>Угрозы (threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ставка рефинансирования;</li> <li>- уровень инфляции;</li> <li>- трудовое и налоговое законодательство.</li> </ul>

Рисунок 3 – Матрица SWOT-анализа

Основные этапы по использованию SWOT-анализа:

1. Определение конкурентных преимуществ – сильных сторон компании.

2. Определение показателей, представляющих собой слабости компании.
3. Выявление факторов макросреды, представляющих угрозы для прибыльного функционирования компании.
4. Выявление стратегических возможностей фирмы, необходимых для устранения или уменьшения угроз и слабых сторон компании.
5. Формирование взаимосвязей между выявленными внутренними и внешними факторами.
6. Построение итоговой сводной таблицы SWOT-анализа.
7. Разработка мероприятий по укреплению позиции фирмы на рынке.

**KPI.** Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – система показателей деятельности, которая помогает организации в достижении главных стратегических и тактических целей.

Мировая практика неоднократно убеждает, что внедрение системы KPI повышает прибыльность организаций от 10 до 30%, благодаря ориентации персонала на результат, и, как следствие, повышает его мотивированность и заинтересовать в собственном труде. В таких странах, как Япония, США, Гонконг, Корея, Англия, Германия, и др., концепция KPI и всеобъемлющего управления качеством вынесены на уровень общегосударственной идеи [6].

KPI доказывает свою эффективность и в российских компаниях, которые достигли следующих результатов [9]:

- рост суммы выручки более чем на 10% на основе концентрации внимания на своей целевой аудитории;
- сокращение оттока потенциальных клиентов и, как следствие, повышение прибыли: снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли;
- сокращение себестоимости на 10–20%;
- сокращение жизненного цикла производства и бизнес-процессов.

Показатели KPI для оценки деятельности компании, предложенные автором, представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Показатели KPI для оценки деятельности компании

Основные этапы по использованию показателей KPI:

1. Конкретизация стратегий и ожиданий заинтересованных сторон.
2. Доведение цели до каждого сотрудника определенного направления деятельности компании.
3. Разработка индивидуальных ключевых показателей для каждого бизнес-процесса.
4. Мониторинг сбора фактических данных для KPI.
5. Внесение ключевых показателей в базу данных.
6. Расчет KPI компании, всех подразделений и сотрудников.
7. Контроль отклонений и анализ причин.
8. Анализ достижения целей, оценка эффективности.

**BSC.** Уникальный подход к стратегическому менеджменту, впоследствии названный как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), разработан в начале 90-х годов 20 века, основоположниками которого стали Роберт С. Каплан и Дэйвид П. Нортон. Первая публикация результатов исследований Р.С. Каплана и Д.П. Нортон получила признание со стороны научного мира: Harvard Business

Review признал BSC за последние 75 лет самым весомым вкладом в практику руководства компанией [7].

В начале 2000 г. по данным Bain&Company BSC внедрена в половине компаний из перечня Global 1000. Журнал Fortune публикует статистические данные о том, что ССП является основным методом реализации стратегических целей в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500, среди которых такие корпорации как General Electric, BMW, Coca-Cola и др. В настоящее время BSC динамично применяется и в российской практике: первые случаи внедрения – компании "ЛУКойл" и "Северсталь" [7].

Сбалансированная система показателей (BSC) – технология управления компанией, основанная на измерениях и позволяющая претворять в жизнь стратегические цели организации [8].

Сбалансированная система показателей включает в себя 4 блока оценки эффективности, состоящие из показателей, предложенных автором, которые представлены на рисунке 5.

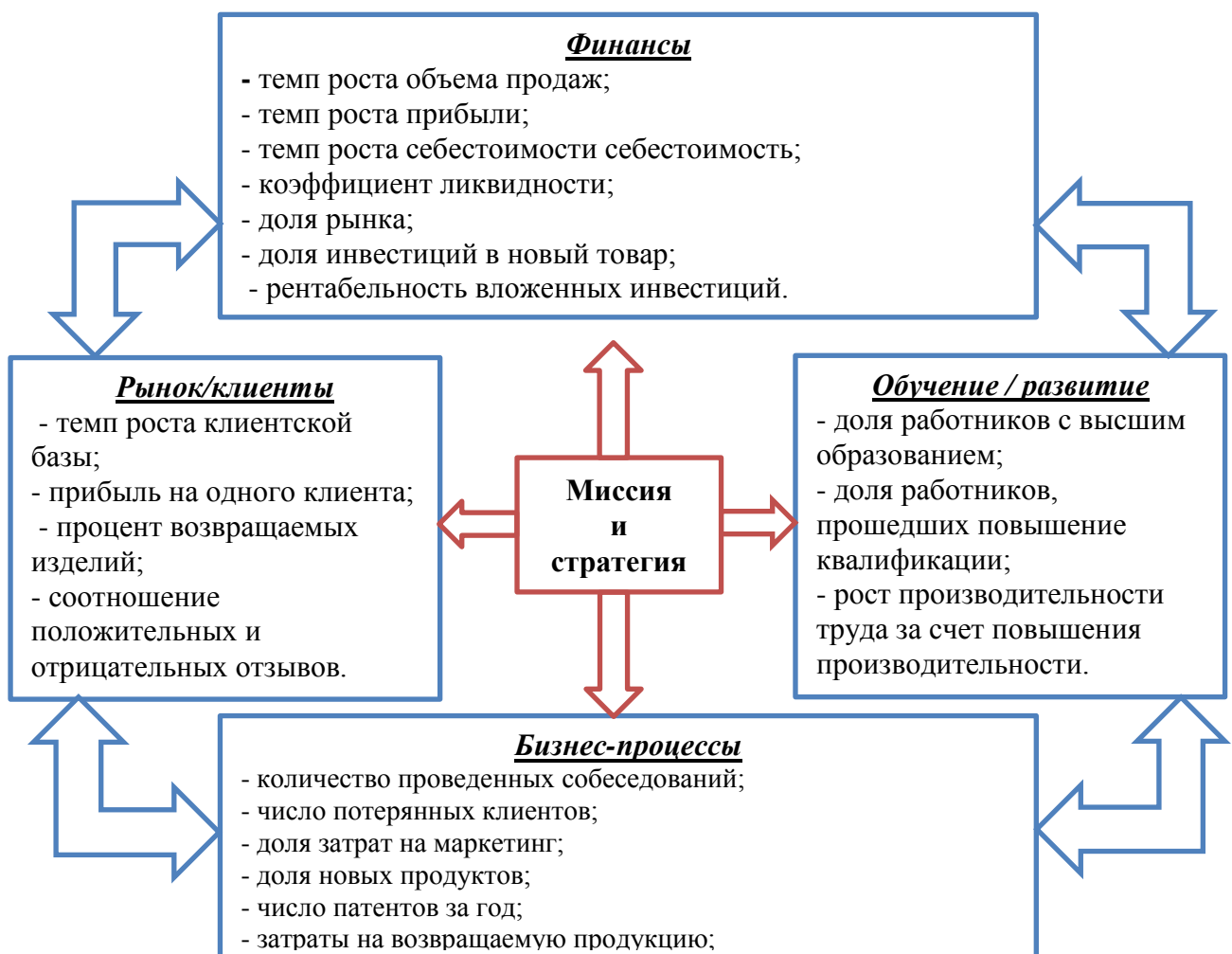


Рисунок 5 – Показатели перспектив BSC



Основные этапы по использованию BSC:

1. Создание необходимых условий на уровне организации для разработки KPIs.
2. Формализация стратегических целей компании.
3. Выявление перспектив BSC: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.
4. Создание нескольких групп в комплексе KPIs.
5. Разработка методических материалов и организация базы данных.
6. Формирование системы отчетов.
7. Интеграция BSC в управление компанией.

**20 ключей к успеху.** 20 ключей к успеху – это практическая программа революционных преобразований, включающая непрерывную диагностику функционирования организации.

В 1982 г. в Японии Ивао Кобаяси – создатель «20 ключей», оформил программу как систему совершенствования деятельности компании. Начиная с 1982 г. программа начинает динамично распространяться по всей Японии, а с 1992 г. и в других странах мира. В настоящее время более 700 компаний из 55 стран мира внедрили и активно применяют ее [10].

Как показывает опыт, организации, только приступившие к внедрению программы «20 ключей», начинают с 20–30 баллов, набирая в следующие 3–4 года по 20 баллов. Ивао Кобаяси в процессе исследования опубликовал следующие данные: каждые полученные в процессе развития 20 баллов сопровождаются увеличением производительности на 100 % [10].

Совокупность, состоящую из 20 ключей, условно можно сгруппировать по следующим направлениям [1]:

1. *Качество (Q)*. С помощью данного показателя организация способна оценить, насколько качественный и удовлетворяющий техническим требованиям она производит продукт.
2. *Поставки (D)*. С помощью данного показателя компания способна оценить свои возможности на выходе, т.е. насколько быстро она поставляет свой продукт, оказывает услуги или предоставляет информацию.
3. *Себестоимость (C)*. С помощью данного показателя измеряются затраты, необходимые для производства продукции.
4. *Безопасность (S)*. С помощью данного показателя безопасность отслеживается по таким направлениям, как охрана окружающей среды, внутренняя безопасность (избежание производственного травматизма, опасных ситуаций), а также безопасность произведенной продукции для клиентов компании.
5. *Мораль (M)*. Данный показатель отражает мотивированность, заинтересованность и приверженность каждого работника в

результатах собственного труда, а также в благополучии и процветании компании.

6. *Технологии (Т)*. Данный показатель отражает уровень использования и развития новых технологий в организации.

Распределение 20 ключей в области QDCSMT и соответствующих им показателей, разработанных автором, представлено на рисунке 6.



Рисунок 6 – «20 ключей» и соответствующие им показатели

Основные этапы по использованию «20 ключей»:

1. Определение стратегических целей и ожиданий заинтересованных сторон.
2. Оценка состояния организации на сегодняшний момент.
3. Формирование команды, ответственной за продвижение методологии.
4. Донесение информации до всех сотрудников.
5. Назначение владельцев ключевых процессов.
6. Обучение исполнителей и подготовка плана действий по каждому ключу.

7. Создание системы отчетности по «20 ключам»: матрица достижения целей.
8. Проведение ответственными лицами за продвижение «20 Ключей» ежемесячных собраний для выяснения того, что было сделано в разных отделах.
9. Проведение итогового форума по внедрению «20 ключей», анализ достижения целей.

### **Проблема 2 – «Большая вероятность некорректного применения инструмента стратегического менеджмента»**

Данная проблема, способная привести к неверным управленческим решениям, и как следствие оказать негативное влияние на жизнедеятельность компании вплоть до ликвидации, заключается в ложном выборе инструмента, а также в ошибочном его применении или внедрении.

### **Проблема 3 – «Отсутствие систематизированных показателей в рамках инструментов стратегического менеджмента»**

После того, как организация выберет определенный инструмент для анализа, отвечающий ее стратегическим целям, компания столкнется с такой проблемой, как отсутствие систематизированных показателей в рамках инструментов стратегического менеджмента.

### **Проблема 4 – «Внедрение инструментов стратегического менеджмента требует привлечение значительных финансовых и трудовых ресурсов»**

В случае если организация не обладает кадрами, способными провести стратегический анализ, то она прибегает к привлечению значительных финансовых и трудовых ресурсов.

Стратегическое управление базируется на принятии решений, учитывающих специфику внешней среды, на повышении уровня конкурентоспособности предприятия на рынке. Перед тем как принять управленческое решение компания должна оценить свои возможности, возможности конкурентов, а также сложившуюся ситуацию во внешней среде. Для оценки данного комплекса задач выступают инструменты стратегического менеджмента. Корректное применение данных инструментов позволит организациям принимать верные управленческие решения, выявлять возможные конкурентные преимущества и способствовать их реализации.

## Список литературы

1. 20 ключей / Программа непрерывного совершенствования». – Электрон. дан. – [Б.м., 2009]. – Режим доступа: <http://www.20keys.ru/keys/>. – Загл. с экрана.
2. PEST анализ: разбираем подробно / Образовательный сайт по маркетингу. – Электрон. дан. – [Б.м., 2014]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>. – Загл. с экрана.
3. SWOT-анализ / Энциклопедия маркетинга. – Электрон. дан. – [Б.м., 2011]. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>. – Загл. с экрана.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Волкова Л.А. Стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 132 с.
6. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2010. – 103 с.
7. Корышев И.И. Проблематика построения и внедрения системы целеполагания / Проблемы современной экономики. – Электрон. дан. – [Б.м., 2010]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3587>. – Загл. с экрана.
8. Лощина И.В. Сбалансированная система показателей как инструмент разработки стратегии // "ВУТЕ/Россия". – 2007, №9.
9. Особенности систем мотивации персонала в России / Сообщество HR-менеджеров. – Электрон. дан. – [Б.м., 2013]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/osobennosti-sistem-motivacii-personala-v-rossii>. – Загл. с экрана.
10. Самойлов Ю.Н. «20 ключей»: инструмент для конкурентного прорыва / Портал всероссийской организации качества «Мир качества». – Электрон. дан. – [Б.м., 2012]. – Режим доступа: <http://www.mirq.ru/publications/details/2247>. – Загл. с экрана.