

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ

© 2012 Т.Б. Сагдеева\*

**Ключевые слова:** стратегия, оценка эффективности стратегии, отечественные и зарубежные модели стратегического управления, стратегическое планирование и прогнозирование.

Рассматриваются способы формирования стратегии развития предприятий на основе зарубежного и отечественного опыта. Дается сравнительная оценка стратегии развития предприятий по западному и восточному типам. Определяется эффективность стратегического управления на российских предприятиях.

При выборе стратегии топ-менеджеры компании руководствуются тем, что данная стратегия будет способствовать полному задействованию всех ресурсов предприятия и повышению его финансовых показателей, постоянному устойчивому совершенствованию управленческой деятельности. Одним словом, руководители предприятий при выборе стратегии ориентируются на ее эффективность, на которую влияют следующие факторы:

- ◆ соответствие запланированных целей и условий внешней среды;
- ◆ понимание и желание персонала соответствовать интересам предприятия;
- ◆ уровень мотивации к достижению поставленных целей;
- ◆ наличие и объем ресурсов, способствующих достижению стратегических целей;
- ◆ сопоставимость выбранной стратегии запланированным целям.

Существуют два основных способа оценки эффективности выбранной стратегии:

- ◆ объективная - соизмерение фактически полученных количественных и качественных показателей с запланированными;
- ◆ субъективная - личностное восприятие руководством и персоналом компании затраченных сил на достижение целей и полученных результатов.

Качество стратегического управления в значительной степени зависит от правильного выбора и эффективности реализации стратегий деятельности предприятия. Оценка эффективности стратегического управления

предприятием целесообразно осуществлять по следующим направлениям:

- ◆ оценка внутренней эффективности стратегического управления;
- ◆ оценка внешней эффективности стратегического управления<sup>1</sup>.

Оценивать эффективность стратегии желательно по всем направлениям, характеризующим деятельность компании (рис. 1).

Одной из самых зрелых систем стратегического управления является японская система. Основная идея японской модели стратегического управления заключается в разработке целей, которые потом лягут в основу долгосрочного планирования. Различают базовые цели (объем продаж, темп роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды и др.) и оперативные вопросы или цели в области производительности (коэффициент оборачиваемости капитала, инвестиции на одного работающего, политика в области снижения издержек и др.). При диверсифицированности японских предприятий очень важными являются взаимоотношения материнской компании с филиалами. В зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний выстраивается стратегия дочерних предприятий и филиалов. Так, при ориентации филиала на эффективность производства цели устанавливаются по таким показателям, как снижение издержек, объем продаж, прибыль. Построение стратегического управления на дочернем предприятии происходит вне зависимости от целей материнской компании, но под ее контролем. Аб-

\* Сагдеева Татьяна Борисовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: volegovat@mail.ru.

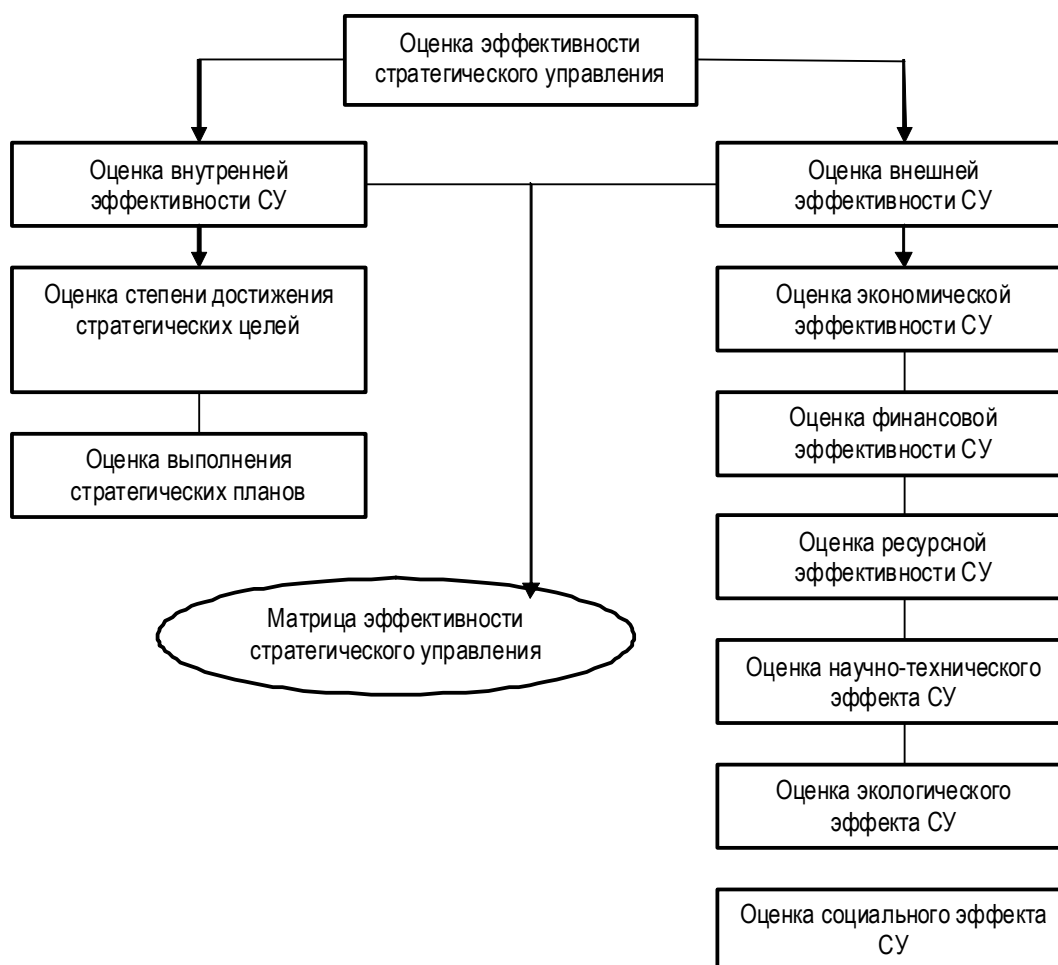


Рис. 1. Основные направления определения эффективности стратегического управления

солютной автономии подконтрольные организации не имеют, но все же некий суверенитет сохраняют. Крупная диверсифицированная компания реализует стратегии в зависимости от характера продукции<sup>2</sup>.

Наиболее актуально в японских компаниях применение стратегического качественного плана, направленного не на количественные измерители, а на повышение уровня качества производства товаров и услуг. Стратегия инновации является первоопределяющей в процессе выбора стратегии. Японские компании нацелены производить новейшие продукты, используя передовые технологии, таким образом, повышая свою конкурентоспособность. У успешно функционирующих японских компаний 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают 23% прибыли.

Стратегическое управление вошло в практику в конце 60-х гг. XX в. Оно было нацелено на диверсификацию деятельности фирмы, где

каждое производственное отделение обслуживало конкретную долю рынка. С 80-х гг. XX в. ситуация крайне изменилась. Ориентация стратегического планирования была направлена не на показательность текущей деятельности, а на результативность в перспективе. В американских фирмах традиционно используются два вида планирования: стратегическое (долгосрочное) и планирование на год. Стратегическое планирование осуществляется специальной группой при высшем руководстве фирмы на основе экономического анализа рыночной ситуации методом эконометрического прогноза, концентрируя свое внимание на достижении долгосрочных целей. Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица - центр прибыли. Цель стратегического планирования - дать основную оценку будущей рентабельности

различных стратегических центров хозяйствования, а на этой основе принять решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (т.е. закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности. Американское стратегическое управление имеет достаточно большую гибкость к изменениям потребительского спроса и рыночной конкуренции. Это достигается с помощью прогнозирования и планирования заданий на скользящей основе, сокращения времени выполнения заказа и поддержания тесной связи с заказчиком.

На российских предприятиях в современных рыночных условиях особенно актуальным остается вопрос эффективности стратегического управления. В российском законодательстве недостаточно четко прописываются основные направления, а также элементы и инструменты стратегического управления предприятием.

Основной проблемой разработки стратегии предприятия является неумение руководства компании перевести цели стратегического управления в результаты оперативного управления, вследствие этого стратегические цели достигаются крайне редко. Не существует четко сформированных методов, методик, подходов и концепций, способствующих переводу стратегических целей в оперативные. Таким образом, российские предприятия руководствуются принципами зарубежных исследователей в области стратегического управления. Однако в силу неадаптированности российских организаций к зарубежным концепциям по стратегическому управлению возникает достаточное количество проблем на пути внедрения стратегии и осуществления стратегических целей. Порой задуманное так и остается на грани идеи, а стратегия как процесс не имеет четкого очертания, следовательно, российские предприятия осуществляют свою деятельность без определенного направления.

Стратегическое управление компанией по западному типу включает следующие факторы:

- ◆ наличие четко проработанной стратегии;
- ◆ вовлечение в процесс стратегического управления всех сотрудников компании, по-

вышение уровня мотивации персонала к происходящим изменениям в компании;

- ◆ готовность компании как к материальным, так и к моральным и профессиональным изменениям;

- ◆ эффективная система контроллинга, мониторинг каждого этапа стратегического управления;

- ◆ доведение до сотрудников итогов проведения стратегического развития компании, которое способствует еще большему повышению мотивации, а следовательно, росту вероятности достижения поставленных целей;

- ◆ четкая стандартизация управленческой деятельности;

- ◆ эффективное информационное обеспечение в системе финансового и управленческого учета.

Поскольку в экономике российских предприятий заметны отголоски советского периода, на пути реализации и внедрения стратегического управления российские компании чаще всего допускают следующие ошибки:

- ◆ командный подход к реализации стратегии: чрезмерное делегирование ответственности подчиненным;

- ◆ отсутствие гибкости стратегии компании к изменяющимся условиям: ресурсный подход, превалирующий в России, что ведет к отказу от существенных конкурентных преимуществ;

- ◆ отсутствие взаимосвязи между стратегическими целями предприятия, их обоснованности и причинно-следственных связей: постановка нереалистичных целей;

- ◆ недооценка риска: отсутствие оценки рисков при разработке стратегии;

- ◆ шаблонное применение методики стратегического управления: “классические” методики стратегического управления должны модифицироваться, учитывая специфику российского предприятия;

- ◆ излишняя автоматизация методики: нет анализа и программы устранения ошибок.

Во избежание совершения вышеперечисленных ошибок руководству предприятия требуется кардинально менять систему управления, а также повышать систему методов оценки. В результате данных изменений персонал компании не всегда адекватно реагирует на принудительные новые условия, в таком случае руководству желательно заблаговре-

менно подготовить сотрудников к предстоящим изменениям в системе, структуре и методах управления предприятием.

Как утверждает И. Ансофф, накопленный опыт не всегда, а порой и вовсе не является основанием для осуществления стратегического планирования предприятия, так как привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее стратегические возможности<sup>3</sup>.

Когда западным компаниям стало ясно, что ориентация на накопленный опыт является небезопасным методом для построения стратегического управления, концепция стратегического управления приобрела иной вид: из всего многообразия стратегий организация выберет ту, которая наиболее способствует достижению стратегических целей. Однако успех компании во внешнем окружении будет зависеть от ее внутреннего потенциала, т.е. от ее функциональных (НИОКР, маркетинг, производство, инновационная активность, возможная новая философия, так называемый “кайдзен”) и от общеуправленческих возможностей (квалификация управляющих, внутрифирменная культура отношений, структура власти, методы работы, организационная структура). В момент изменения внешних условий, а именно увеличения ее нестабильности, фирма будет вынуждена использовать другой вариант стратегии, адаптируя при этом имеющиеся внутренние возможности. Стать лабильной компанией к постоянно изменяющимся внешним условиям окружающей деловой среды - это и один из вариантов стратегической цели, и условие достижения иных стратегических целей.

Как известно, главной целью стратегического менеджмента является повышение конкурентоспособных характеристик предлагаемых товаров и услуг, не уступающих достижениям главных конкурентов в период выхода с новым товаром на рынок. Для выживания в конкурентной борьбе российским компаниям особенно важно иметь высокий конкурентоспособный потенциал предлагаемого товара. Ориентация российских предприятий на конкурентоспособность основана на статичных факторах обеспечения конкурентоспособности товара (услуги), таких как указанные на рис. 2 эксплуатационные затраты на использование товара за его нормативный срок службы (1), качество сервиса потребителей (2), цена товара (3), качество товара (4).

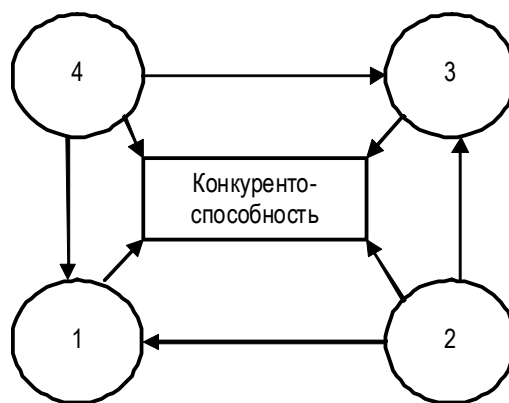


Рис. 2. Статичные факторы обеспечения конкурентоспособности

Схема, ориентированная на повышение конкурентоспособных характеристик товара, является лишь идеальной моделью. Реально при определении весомости факторов конкурентоспособности не было учтено соотношение между производственными и эксплуатационными затратами. Так, по многим отечественным орудиям труда (станки, автомобили, тракторы и т.п.) затраты на их использование (получение полезного эффекта или отдачи) за нормативный срок службы (затраты на энергию, топливо, запчасти, ремонты, техническое обслуживание и т.д.) в 10-20 раз больше их стоимости. По аналогичным японским и американским орудиям труда эти затраты в 3-5 раз меньше, чем у нас. Основной причиной огромных эксплуатационных затрат является низкое качество отечественной техники. Необходимо техническую и экономическую политику государства повернуть с повышения абсолютных (количественных) показателей на улучшение качественных<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ашмарина С.И., Анпилов С.М. Системные основы целеполагания, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2011. □ 10 (11). С. 32-36.

<sup>2</sup> Ашмарина С.И., Калимуллин Д.М. Развитие системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии : монография. Самара, 2008.

<sup>3</sup> Волкова Е.В., Долгих Р.Н. Стратегическое планирование как необходимое условие развития экспортного потенциала промышленного предприятия // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2006. □ 4 (22). С. 41.

<sup>4</sup> Ашмарина С.И., Шепелев А.В. Основные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятий строительной отрасли // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2010. □ 7. С. 30-37.