

УДК 005.52; 005.521

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ФАКТОРА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И СИСТЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ РИСКОВ

Абсаттарова Н. К.

Магистрант Университета им. Сулеймана Демиреля

Түйін

Бұл мақалада қаржы-экономикалық дағдарыс салдарынан белгісіздік жағдайларында компанияны басқару механизмі қарастырылады. Белгісіздік және тәуекел факторларын ескере отырып ұйымдастыру, стратегиялық басқару және дамытудың тиімді жүйесінің маңыздылығы атап көрсетілген.

Кілт сөздер: белгісіздік, стратегиялық менеджмент, стратегия, тәуекел факторлары, ақпараттық асимметрия, төзімді даму, қаржылық дағдарыс.

Summary

This paper shows the mechanism of management of the company in the face of uncertainty caused by the financial and economic crisis. Emphasizes the importance of an effective system of strategic management and development of the organization, which should be formed taking into account the uncertainties and risk factors.

Keywords: vagueness, strategic management, strategy, risk factors, informative asymmetry, steady development, financial crisis.

Аннотация. В статье показан механизм управления компанией в условиях неопределенности, вызванной финансовыми и экономическими кризисами. Подчеркивается важность создания эффективной системы стратегического менеджмента и развития организации, которые должны формироваться с учетом неопределенности и факторов риска.

Стратегический менеджмент – неотъемлемая составляющая современного процесса управления.

Ряд ученых и аналитиков ссылаются на данную категорию как функцию управления, повсеместно распространяющуюся на цели и задачи как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах действия предприятия (организации, компании). При этом сам процесс стратегического менеджмента должен подкрепляться грамотно подобранными и используемыми инструментами, кадровым потенциалом, возможностью быстро провести рокировку как кадров, так и используемых ресурсов.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой

позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т. е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

В условиях резких изменений в состоянии внешней среды предприятию необходимо освоить принципы и методы стратегического управления.

Стратегическое развитие обеспечивает быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость пересмотра целей и корректировку общего направления развития.

Стратегический менеджмент должен формировать разумную стратегию фирмы, повышая ее экономическую эффективность, конкурентные преимущества, и предоставлять возможность грамотно и целенаправленно менять используемый инструментарий в соответствии с изменяющимися условиями внешнего мира.

Например, такие экзогенные параметры, неопределенность экономической системы, вызванная экономическими и финансовыми кризисами как мировой финансовый кризис, могут корректировать поведение фирмы, поэтому планируя дальнейшее развитие на рынке необходимо учитывать данные параметры и заранее готовить менеджеров не упустить в кризисные времена использовать недостижимые ранее стратегические возможности.

Ограничения, накладываемые законом, естественно, определяют суть бизнеса большинства компаний и методы его ведения. Разрешенные направления деятельности, рынки, на которых может работать компания, типы продукции или услуг, которые она имеет право поставлять, максимально возможная (отвоеванная) доля рынка и т.д. — все эти факторы руководители принимают как неотъемлемую составляющую стратегии.

Особенностью процесса стратегического управления являются: сложность описания объектов анализа, большая степень неопределенности ожидаемых результатов, наличие частично управляемых и неуправляемых переменных, отсутствие установленных четких критериев решения задач, трудоемкость и длительность процесса, требующая значительных затрат и использования высококвалифицированных специалистов [1].

Однако в период кризиса ограничения часто размываются или даже отменяются, что и дает конкурентные преимущества ряду предприятий.

Но несмотря на это компании (предприятия) частной формы собственности (или ее производных) должны последовательно

реализовывать намеченную стратегию. На сегодня ряд фирм берут за основу последовательность составления стратегии (или плана менеджмента предприятия), предложенную Робертом С. Капланом и Дейвидом П. Нортоном, которая заключается в следующем:

1. Стратегия фирмы должна носить четко сформулированный характер и реализовываться в конкретных стратегических задачах.
2. Должно устанавливаться соответствие между стратегическими целями и показателями их реализации и доведение полученной информации до всех подразделений компании.
3. Необходимо планировать, определять стратегические, тактические и конечные цели предприятия и стимулировать стратегические инициативы.
4. Важно расширять стратегическую обратную связь и информированность [2].

Учитывая различное финансовое состояние структурных подразделений крупных структур, наиболее оптимальным при составлении перспективы развития организации представляется вариант с учетом составляющих уровней, где:

1-ый уровень – развитие организации в целом;

2-ой уровень – развитие стратегических бизнес-единиц или, иначе говоря, центров прибыли.

Соответственно, разработку стратегического развития интегрированной корпоративной организации на этих уровнях предлагается осуществлять в несколько этапов.

На первом этапе проводится общий анализ существующих и потенциальных стратегических бизнес-единиц структуры, который позволит выявить и обозначить ключевые факторы роста стоимости и основные факторы риска деятельности организации, учет которых при формировании стратегии позволит значительно повысить устойчивость и капитализацию компании.

На втором этапе информация, полученная от структурных подразделений, группируется для последующего анализа. Она позволит получить общую и полную картину того, на какие бизнес-направления необходимо сделать ставку в целях максимизации стоимости и от каких угроз необходимо обезопасить организацию, чтобы ее капитализация и устойчивость не снизились.

На третьем этапе проводится анализ информации с определением места и роли бизнес-единиц в организации, а также взаимосвязи между ними. Анализ позволит определить и сформировать приоритеты и перспективы развития организации в целях повышения ее стоимости с учетом ответных реакций на угрозы, а также направления вложений

ресурсов с учетом перспективных направлений бизнеса.

На четвертом этапе на основе результатов проведенного анализа формируется и утверждается стратегия развития организации в целом с учетом рисков и возможностей.

На последнем этапе на основе утвержденной стратегии развития организации формируется и утверждается, с учетом рисков и возможностей, установленных ориентиров и целей перспективный план развития стратегических бизнес-единиц. [3]

Учет рисков и неопределенности ситуации организации и структурных подразделений рекомендуется проводить на основе SWOT-анализа, который предполагает оценку внутренней (сильных и слабых сторон организации), и внешней бизнес-среды (возможностей и угроз).

Для более полной характеристики представляемых в SWOT-анализе возможностей и угроз внешней среды рекомендуется дополнительно составлять матрицы возможностей (угроз), которые классифицируются в соответствии с их привлекательностью (серьезностью) и вероятностью успеха (неблагоприятного события) (таб. 1).

Таблица 1. Матрица возможностей (угроз).

	Высокая вероятность успеха (неблагоприятного события)	Низкая вероятность успеха (неблагоприятного события)
Высокая привлекательность (серьезность)	1	2
Низкая привлекательность (серьезность)	3	4

В матрице угроз в верхнем левом квадранте (1) будут находиться основные угрозы, которые могут серьезно осложнить финансовое состояние организации, и возникновение которых достаточно вероятно. Чтобы избежать значительных потерь от возникновения данных угроз, необходимо заложить ответную реакцию на них в стратегию развития организации.

В нижнем правом квадранте (4) представлены незначительные опасности, которые можно проигнорировать.

Угрозы, представленные в верхнем правом и нижнем левом квадрантах (2 и 3), требуют постоянного мониторинга и анализа со стороны топ-менеджмента организации.

Исходя из результатов анализа внешней среды деятельности организации, проведенного с помощью SWOT-анализа и матриц возможностей (угроз) возможны четыре основных варианта классификации организаций:

- высокие возможности и высокие угрозы – рискованная организация;
- низкие возможности и низкие угрозы – зрелая организация;
- высокие возможности и низкие угрозы – идеальный бизнес;
- высокие угрозы и низкие возможности – проблемный бизнес.

Для дополнительной оценки сильных и слабых сторон внутренней среды организации, представленных в матрице SWOT-анализа, представляется эффективной мерой использование контрольной карты *анализа сильных и слабых сторон*. Для этого анализируются финансовое состояние, маркетинг, производственная и организационная деятельность организации.

В их составе выделяются основные факторы, которым присваивается оценка, исходя из пятибалльной шкалы, где:

- 1 - *основные сильные стороны*;
- 2 – незначительные сильные стороны;
- 3 – нейтральные факторы;
- 4 – незначительные слабые стороны;
- 5 – основные слабые стороны.

Каждому фактору присваивается вес, определяющий значимость данного фактора в группе факторов – высокий, средний или низкий (общая сумма весов = 100%). Балльная матрица оценки получается умножением удельного веса фактора на оценку уровня.

Данный анализ позволяет наглядно увидеть и осознать сильные и слабые стороны функционирования организации, проанализировать, какие ответные действия целесообразно предпринять для улучшения внутренней среды.

В сегодняшней реальной действительности происходит существенное увеличение роли информации в решении практически всех задач. Это является убедительным доказательством того, что научно-техническая революция постепенно превращается в аналитически-информационно-интеллектуальную.

Информация становится не только предметом общения, но товаром, дающим доход, и эффективным современным средством организации и управления общественным производством.

При этом следует учитывать, что без систематизированного и исчерпывающего описания стратегии ни один руководитель не может соответствующим образом изложить ее своим сотрудникам. Без всестороннего понимания стратегии никто не в состоянии создать стратегическое соответствие и без стратегического соответствия невозможно реализовать долгосрочные цели в изменяющейся среде международной конкуренции, при независимости клиента, передовых инновационных технологий и конкурентного преимущества, которое дают

нематериальные активы, в том числе и информационный капитал.

Итак, расширение стратегической обратной связи просто необходимо, однако тут существует проблема асимметрии информации. На что мы и хотим обратить внимание.

К сожалению, сегодня асимметрия информации и порождаемые ею эффекты сказываются не только на рынках, но и проявляются на различных уровнях в компании, только в одних случаях ее действие достаточно мало и незаметно для компании (и ее рентабельности), в других случаях – весьма значительно.

Топ-менеджер доводит информацию до структурных подразделений, имея статистическое представление о стратегии фирмы, ее целевых установках. Уровень рентабельности данной стратегии определяется тоже статистически, исходя из структуры рынка, конкурентного преимущества и материальных возможностей фирмы.

Полученная первоначальная информация (без детализации) может вполне удовлетворить потребности в полученном информационном материале работников с низкими профессионально-деловыми качествами, но будет недостаточной для специалиста с высокой квалификацией.

Следствием этого может появиться соответствующее нарушение в реализации задач стратегии [4].

Реализация стратегии фирмы таких «специалистов» интересует мало, им интересны объемы реализации, от которых зависят непосредственно вознаграждение за выполнение каких-либо операций, что может нанести фирме значительный материальный урон в будущем. Это происходит из-за несовпадения интересов фирмы и топ-менеджеров и из-за информационной асимметрии в отношении качества выполнения целей и задач стратегии.

В такой ситуации превалирующей чертой менеджеров является односторонность взглядов, обусловленных индивидуальным опытом членов команды топ-менеджмента, участвующих в реализации и создании стратегии.

Крупной фирмой фактически управляют не владельцы (акционеры), а наемные менеджеры. Если менеджер не является совладельцем, то и увеличение доходности не является его главной целью. В данном случае первоочередной задачей становится сохранение и повышение личной значимости, расширение объемов деятельности и т.д. Если собственников фирмы одинаково интересуют и прибыль, и издержки, как позитивные и негативные составляющие бизнеса, то менеджер зачастую заинтересован только в максимизации доходов и не очень стремиться к сокращению издержек.

Зачастую возможности акционеров в осуществлении контроля за

деятельностью руководящего звена крайне ограничены.

Эффекты информационной асимметрии наряду с трансакционными затратами представляют собой «недостатки микроструктуры», приводящие к неоптимальному размещению ресурсов, которые особенно проявляются в ситуации кризиса. Тут возникает необходимость иметь альтернативные паттерны. В период кризисности экономики в компании должны взаимодействовать как дискретная организация, так и автоматическая (встроенная) организация, основанная на статическом планировании краткосрочного периода, должно сочетаться организационное лидерство с организационной динамикой долгосрочного периода. Возникающие проблемы в организации и управлении фирмы должны начинаться с анализа простых вещей:

- 1) качества управления;
- 2) слаженности в работе управленческой команды;
- 3) наличия или отсутствия у руководства предприятия четкой стратегии действий;
- 4) достаточна ли поддержка действий руководства со стороны трудового коллектива.

В современных условиях, у фирм – лидеров отрасли обычно больше возможностей, чтобы с минимальными потерями пережить финансовый кризис. Однако отказ выплачивать проценты, сбои в цепочках поставок, утрата доверия кредиторов или инвесторов могут быстро изменить имидж даже лидеров отрасли. Смена лидера позволит новым фирмам занять ключевые позиции и изменить расстановку сил в отрасли. Следует учитывать, что если люди теряют работу и тем более – сбережения, их потребительские расходы сокращаются, что меняет структуру потребления. Такая ситуация позволяет занимать ключевое положение на рынке розничным дискаунтерам и производителям недорогих товаров массового потребления.

Чтобы повернуть кризисную ситуацию себе на пользу, недостаточно осознать, всю глубину и негативные последствия кризиса – надо искать новые возможности для реализации. Так, если в обычных условиях компания может не спеша «выяснить отношения» с дистрибьюторами, то в условиях кризиса такие отношения пойдут во вред и принесут немалые убытки медленно работающим компаниям, и поощрят тех, кто действует быстро и гибко.

Выработка стратегии в таких условиях, должна учитывать быстроту переоценить положение на предприятии после каждого значимого изменения в экономике. Дальновидные руководители проводят такую переоценку еженедельно, а то и ежедневно. Управлять компанией в периоды нестабильности и кризиса достаточно тяжело, но нельзя забывать

и про преобразования, происходящее в такой момент, создающие базу и необходимые новые стартовые условия для будущего компании [5].

В период кризиса стоит задуматься о двухуровневой системе управления, что предоставит условия для эффективного осуществления технических проектов и ведения работы с персоналом предприятия.

Все время, а особенно в период нестабильности в экономике, должно акцентироваться внимание на высококвалифицированных сотрудниках, что возможно достичь при помощи всевозможных программ подготовки персонала путем синтеза внутрикорпоративного обучения и курсов различных обучающих заведений.

Итак, в заключении подводя итоги, следует отметить, что характерной чертой современного менеджмента фирмы является усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития фирмы в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения. Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Актуальность стратегического управления состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности.

В итоге можно сделать вывод, что анализ возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации и ее стратегических бизнес-единиц позволит сформировать стратегию развития организации и данных структурных подразделений с учетом системы рисков в целях повышения ее стоимости и устойчивости.

Литература

1. Крейчман Ф.С., Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности. – М.: РАЕН, 2009. – с. 528.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – с. 320.
3. Николенко Т.А. Разработка стратегии организации с учетом фактора неопределенности и системы взаимосвязанных рисков, Российское предпринимательство. — 2007. — № 10 Вып. 2 (100). — с. 48-51.
4. Франк Е.В., Машевская О.В. Эффективная система стратегического менеджмента в условиях неопределенности как фактор устойчивого развития компании, Российское предпринимательство. — 2013. — № 1 (223). — с. 48-54.
5. Иванцов П.И., Инновационная деятельность: теория, практика: учебн.-метод. пособие, П.И.Иванцов, М.Н. Антоненко. – Мн.: Акад. упр. при Президенте РБ, 2004. – с. 175.