

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

А. И. Удовиченко

Воронежский филиал АКБ «Промсвязьбанк» (ЗАО)

В статье обозначены проблемы стратегического управления бизнесом в современных условиях, приведены схемы изучения стратегической информации о внутренней и внешней среде и критерии оценки экономической деятельности хозяйствующих субъектов для решения указанных проблем.

Всякое стратегическое управление, принимаемое на основе сознательных или подсознательных действий, комплексного или одностороннего исследования, глубокого или беглого анализа информации из внешней и внутренней среды, наличия или ее полного отсутствия имеет своим результатом либо успех, либо неудачу, так как каждый, кто принимает решение, располагает различным объемом информации о внешней среде и будущих последствиях принимаемых решений. И хотя полной и объективной информацией в принципе не располагает ни один руководитель, однако обладание достаточно большим объемом наиболее существенной информации позволяет руководителю любого уровня управления:

– глубже понимать суть изменений внешней среды и осуществлять рациональную стратегию действий;

– прояснять перспективную ситуацию внешней среды и принимать адекватные управленческие решения на ее изменения;

– анализировать возможные падения и взлеты фирмы в конкурентной борьбе, выявлять дополнительные возможности, которые открывает фирме бизнес;

– объективно оценивать возможные воздействия на фирму внешней среды и прогнозировать будущее развитие событий на рынке, выяснять вероятность появления угроз и чрезвычайных ситуаций;

– рассчитать вероятные уровни нестабильности для совокупной деятельности фирмы и спрогнозировать ее рыночную позицию в будущем;

– найти ответы на поставленные вопросы: почему участники рыночных отношений ведут себя так, а не иначе, и т.д.;

– более эффективно разработать финансово-экономическую политику фирмы, намечать пути решения стратегических и тактических задач и оценивать альтернативные возможности отдачи будущих затрат по направлениям использования инвестиций с точки зрения обеспечения долговременного экономического роста и получения потенциальной прибыли;

– принимать эффективные экономические решения по своевременному выявлению и ликвидации стратегических угроз, недостатков и причин их возникновения.

Всякое экономическое решение по обновлению продукции и увеличению конкурентоспособности товаров, переходу к новым технологиям и маркетинговым стратегиям, увеличению финансового и управленческого потенциала, укреплению или расширению географических границ рынка обычно принимается на основе той информации, которую удастся получить в процессе изучения внешней и внутренней среды, отфильтровать и выбрать наиболее значимые сигналы и данные. Поэтому исследователи, изучающие информацию, должны: знать, где и как добыть необходимую информацию; владеть способами ее группировки и классификации в зависимости от того, где она получена и для чего собрана; уметь определять предмет исследования и находить данные, которые опровергают или подтверждают варианты решений.

Информационной базой для внутреннего анализа обычно являются финансово-экономические показатели деятельности фирмы (бухгалтерские балансы, отчеты о прибылях и убытках, другие показатели), которые обычно легкодоступны для изучения аналитическими службами предприятия и отличаются точностью и полнотой.

Информационной базой для анализа внешней среды служат показатели, характеризующие

поведение участников рыночных отношений, спроса и предложения, которым свойственны динамичность и неопределенность, а в ряде случаев и полная непредсказуемость. Поэтому изучение внешней информации является наиболее дорогостоящей и трудоемкой процедурой, так как здесь нужно выявлять и учитывать многообразные факторы внешней среды, анализировать и классифицировать различные сигналы (сильные и слабые, скрытые и очевидные, правдоподобные и ложные), которые могут указывать на определенные признаки появления стратегической нестабильности, опасности и угрозы. Изучение прогностической информации, которая обеспечивает принятие стратегических решений, обычно основано: на наблюдениях за событиями (мониторинге событий), которые исследователь намерен изучать; выяснении условий, которые могут изменить позицию фирмы на рынке и нарушить сложившуюся внутрифирменную ситуацию; описании сигналов участников рынка в каждой зоне хозяйственной деятельности фирмы; опроса покупателей и продавцов по выявлению их мнений по конкретной проблеме; на моделировании рыночных ситуаций и т.д. Однако любой метод получения внешней информации о рынке и его участниках должен опираться на первичные данные и наиболее типичные признаки и черты, отражающие суть намечаемых изменений, и отвечать определенным критериям полезности, так как информация, как и товар, только тогда обладает ценностью, если она полезна.

В экономической теории и практике критериями полезности информации являются следующие признаки:

- точность, которая зависит от ситуации, целевых рынков, их размеров и т.д.;
- своевременность, отражающая необходимость предоставления информации ко времени принятия решений;
- полнота, подразумевающая отражение всех областей деятельности, которые затрагивает решение;
- существенность;
- краткость, под которой подразумевается компактная форма предоставления информации для принятия решения руководством.

Таким образом можно заключить, что все проблемы и управляющие действия фирмы зависят от информации о внешней и внутренней среде. Отсутствие информации или ее ограниченность приводят в большинстве случаев к неэффективным решениям, дорогостоящим ошибкам и упущениям. Общая схема изучения стратегической (прогностической) информации приведена на рисунке.

Вместе с тем информация представляет истинную ценность для руководства фирмы, если она соответствующим образом обработана, просеяна через специальные информационные фильтры, отобрана и расклассифицирована для решения конкретных задач. Только в этом случае она может служить основой прогнозирования будущих ситуаций и действенным инструментом управления деятельностью фирмы.

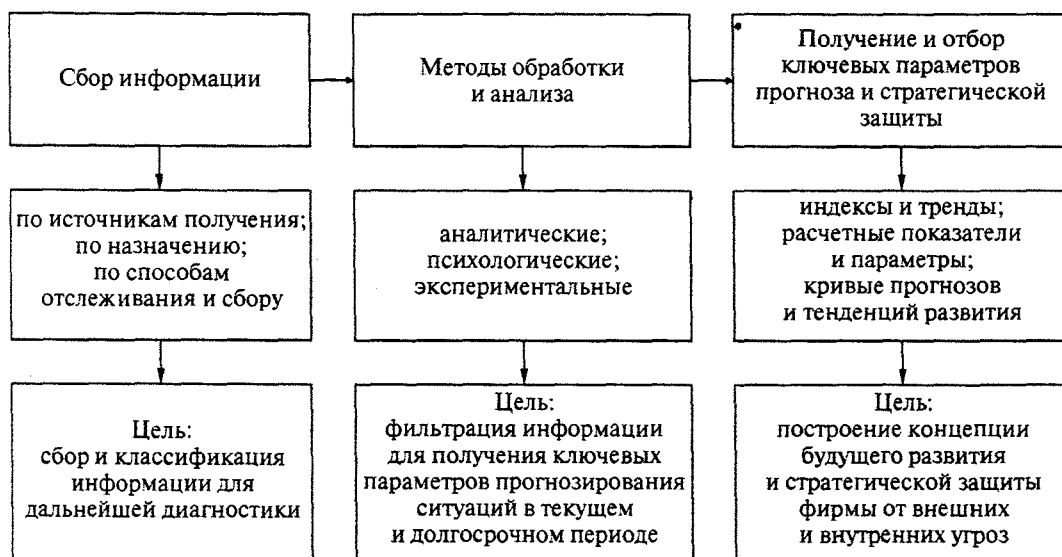


Рис. Схема изучения стратегической информации о внешней и внутренней среде

Поэтому каждый предприниматель должен: знать и применять современные методы стратегического анализа прогностической информации о состоянии внешней и внутренней среды; уметь правильно интерпретировать данные и описывать события, чтобы иметь ясное представление о факторах, влияющих на производство, маркетинг, финансовое положение и другие стороны хозяйственной деятельности фирмы; выбирать ключевые показатели для изучения будущего состояния среды и принятия стратегических решений; уметь читать финансовую, экономическую и бухгалтерскую отчетность, сопоставлять фактические и плановые показатели; осуществлять горизонтальный и вертикальный анализ данных, то есть проводить сравнительный их анализ по годам и в разрезе определенного периода (изменение статей в % к итогу за период); отслеживать отклонения показателей за ряд лет от базового года; правильно исчислять основополагающие финансово-экономические показатели, параметры и коэффициенты и т.д.

Практика бизнеса выработала многочисленные методы и способы анализа, интерпретации и представления количественных данных, необходимых для принятия стратегических и тактических решений, но они ценны не сами по себе, а важны с точки зрения их оценки и выбора на их базе наиболее существенных, ключевых показателей для анализа конкретных ситуаций и прогнозирования будущего развития экономики фирмы. Наиболее распространенными способами стратегического анализа, интерпретации и отбора существенной информации являются своеобразные информационные фильтры (аналитические, психологические, экспериментальные), через которые проходит предварительно собранная и соответствующим образом сгруппированная прогностическая (текущая) и прошлая информация. Носителями таких фильтров могут быть специально созданные на фирме аналитические центры обработки и интерпретации информации либо руководящий персонал фирм, включая ее высшее руководство. Используя различные методы обработки данных (расчетно-математические, экстраполяции, множественной регрессии, построения кривых тренда т.д.), информационно-аналитические центры осуществляют анализ и отбор наиболее значимых параметров и коэффициентов, которые позволяют описывать

среду будущего развития фирмы и на этой базе принимать соответствующие стратегические и тактические решения. Следует, однако, подчеркнуть, что существующие традиционные методы изучения будущих событий, основанные на анализе текущих и прошлых данных, могут дать положительные результаты, если: перспектива развития фирмы совпадает с существующей линией экстраполяции, а тактические и стратегические задачи соответствуют друг другу; сроки перспективного периода непродолжительны; уровни нестабильности внешней среды малы. Если же набор видов деятельности фирмы окажется уязвим в будущем, а руководители захотят достичь более высоких темпов роста по сравнению с кривой экстраполяции, то линия перспектив может не соответствовать сегодняшней стратегии и тактике фирмы ввиду необеспеченности стратегическими ресурсами для нововведений и недостаточности экономического и управленческого потенциала фирмы. Иначе говоря, успешное прогнозирование будущего развития фирмы возможно тогда, когда значимые переменные в прошлом и зависимости между ними сохраняются и в будущем. Но при дискретном и неожиданном изменении внешней среды эта модель, успешно действовавшая в прошлом, может не сработать в будущих условиях из-за новизны перемен.

В этих условиях аналитики прибегают к другим методам прогнозирования будущих событий, используя для этих целей методы экспериментального моделирования ситуаций и новые способы изучения сигналов внешней среды, которые могут содержать признаки и черты будущих изменений. В этом случае стратегическое управление будущими событиями строится на основе результатов моделирования, анализа специфических сигналов и темпах их роста, позволяющих определить тенденции развития. Вторым способом просеивания информации являются психологические фильтры, носителями которых является высшее руководство фирмы либо весь ее руководящий аппарат. Это модель фильтрации и диагностики информации в сознании, установках и убеждениях руководящего персонала, базирующаяся на их уверенности в том, что одни параметры сработают в данной ситуации, другие — нет.

В основу прогнозирования будущего развития событий здесь положены интуиция, творчество и прошлый опыт успеха и неудач руко-

водителей, их реальная власть и традиции фирмы. По сути дела анализ и прогноз будущего развития базируется на мысленной модели поведения руководителя, созданной им на основе опыта и наиболее актуальных сигналах и параметрах о поведении внешней среды. Исходя из этого все решения руководителя принимаются по принципу совпадения его прошлого опыта с мысленной моделью успешной деятельности в будущем. Если внутренний прогноз руководителя совпадает с его прошлым опытом — он его принимает для реализации в будущем, если он не совпадает, то отвергает, считая необоснованным. Результатом таких решений может быть либо успех, либо неудача, которая чаще всего связана с неприятием руководством фирмы новых, необычных сигналов и недооценкой возможностей внешней среды. Классическим примером неудачи в принятии решений является неприятие Фордом идеи многомодельности автомобилей после экспансии Японии на автомобильный рынок США в 50-е годы.

Разновидностью психологической фильтрации и отбора полезной аналитической информации является модель поведения руководителей, основанная на ранжировании угрожающих сигналов из внешней среды, которые поступают к ним из аналитических центров обработки и анализа стратегической информации. В этом случае высший руководитель фирмы ранжирует информацию по ее значимости и срокам исполнения, создает спецгруппы для ее детального изучения и выдачи рекомендаций, организует контроль за исполнением и осуществляет постоянный пересмотр и обновление списка приоритетных проблем. Этот тип действий руководителя по анализу и отбору важнейшей для фирмы стратегической информации, по существу, смыкается с аналитическим типом обработки и интерпретации деловой информации.

Заключительным этапом обработки и интерпретации стратегической и тактической информации является выбор системы финансово-экономических показателей, параметров и коэффициентов, необходимых не только для принятия обоснованных стратегических решений, но и для внешних и внутрифирменных пользователей информации. Этот вид работ включает в себя:

— группировку и классификацию показателей и приведение их в соответствующий вид,

удобный для практического использования (формулы, диаграммы, графики, тренды, коэффициенты и т.д.); определение коридоров оптимальных расчетных значений показателей и коэффициентов;

— выявление и выбор соответствующих параметров, которые определяют тенденции, опасности и возможности успеха или неудач фирмы и являются надежными инструментами ее защиты от угроз внешней среды.

Выбор ключевых параметров и критериев является не только основой прогнозирования будущих ситуаций и эффективного управления деятельностью фирмы, но и вооружает руководителей наиболее значимой деловой информацией для принятия стратегических и тактических решений. Наличие в руках руководителей ключевой информации обязывает их:

— знать методы интерпретации данных и смысловое содержание параметров, то есть осознать, о чем говорят цифры, прежде чем на их базе принимать решения;

— понимать суть развития экономики, сезонные и циклические колебания, определяющие экономический климат среды;

— уметь выявлять типовые признаки ключевых факторов внешней среды, определяющих будущую ситуацию, то есть признаки упадка или роста экономики, демографических сдвигов, технологических прорывов, инвестиционного климата, изменения привычек потребителей и структуры их доходов и т.д.;

— использовать любые благоприятные возможности изменений внешней среды в интересах собственной фирмы. Например, зная характер циклических колебаний в бизнесе, можно заранее создать новые рынки сбыта, модифицировать и модернизировать изделия при уменьшении спроса, изменить товарные запасы и количество продавцов и т.д.

В практической деятельности фирм применяется много различных видов классификаций ключевых параметров, которые осуществляются по разным признакам. Все многообразие существующих классификаций можно объединить в две большие группы:

— первая группа охватывает показатели, для которых директивно устанавливаются нормативные значения. Эта группа показателей обычно служит: для оценки эффективности управления хозяйствующими субъектами; совершенствования и улучшения организации управления;

оценки платежеспособности предприятий и т.д. К числу таких показателей относятся коэффициенты: текущей ликвидности, финансовой устойчивости, обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами и др. Если расчетные или фактические финансово-экономические показатели отклоняются от нормативных значений в ту или другую сторону, то это свидетельствует об успешной или неэффективной деятельности фирмы (табл.);

– вторая группа показателей относится к числу ненормируемых финансово-экономических показателей, которые не являются критерием оценки эффективности управления и обычно служат: для косвенной оценки эффективности управленческих решений; сравнения финансово-экономических показателей с аналогичными параметрами других фирм-конкурентов при оценке их финансового состояния; сопоставления перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и установления приоритетов в распределении ресурсов между ними. Кроме того важную роль играют такие факторы: оценка значимости отдельных хозяйственных центров деятельности по степени конкуренции и доли прибыли в суммарных доходах предприятия; закрытия неперспективных производств и расширения успешно действующих структурных подразделений фирмы; сравнения кривых доходов по текущей и стратегической деятельности; расчета вероятности нестабильности среды для совокупных видов деятельности фирмы; поиска наиболее удачной линии поведения для каждого вида деятельности в традиционных и новых областях бизнеса; получения средних интегральных оценок и сопоставления финансово-экономического состояния фирмы по отдельным группам показателей; выбора критериев оценки своей работы.

Иначе говоря, группа ненормируемых технико-экономических показателей помогает решать широкий круг проблем, связанных с экономической диагностикой фирмы и оценкой изменений внешней среды, а в ряде случаев указывает руководству направления по совершенствованию организации управления. В целом группа нормируемых и ненормируемых финансово-экономических показателей является одной из форм управленческого учета, который по международным правилам ведения бизнеса осуществляется параллельно с бухгалтерским учетом фирмы.

Несмотря на широкий диапазон использования ключевых параметров (индексов и трендов, расчетных показателей и коэффициентов, тенденций и кривых экстраполяции) в практической деятельности любой фирмы их главной функцией остается решение долгосрочных задач по прогнозированию будущих условий развития, стратегическому планированию деятельности фирмы и контролю деловой активности. Ввиду того что эти факторы являются наиболее эффективными инструментами управления бизнесом, мы рассмотрим их более подробно.

Стратегическое прогнозирование ситуаций и предсказание будущего развития событий базируется:

– на прогностической информации, содержащей специфические признаки и своеобразные черты возможных изменений во внешней среде;

– интуиции, знании, таланте и опыте руководителя, позволяющих ему при минимальном объеме информации предвидеть будущие изменения в окружении фирмы;

– знании законов, правил и методов прогнозирования будущих ситуаций;

– моделировании различных ситуаций развития событий и экстраполяции прошлого опыта с опорой на новые знания об объекте.

По сути дела прогнозы развития событий — это информация для принятия упреждающих мер до наступления опасности финансовых потерь фирмой, то есть принятие ответных действий фирмы до нанесения ей реального ущерба.

Поэтому до принятия решений очень важно:

– вовремя осознать опасность, источники ее возникновения и масштабы проявления и наметить контрмеры по ее устранению;

– не допускать наступления сильных сигналов об изменениях среды, когда опасность начинает принимать ясные и конкретные очертания;

– не опоздать с решением по определению путей нейтрализации проблем и планирования стратегических действий по ликвидации угрозы;

– своевременно предотвращать опасность или использовать появляющиеся возможности путем быстрой реакции на события, творческого решения задач при возникновении неопределенности.

Критерии оценки экономической деятельности хозяйствующих субъектов

Наименование групп показателей (критериев)	Ед. измер.	Метод расчета	Рекомендуемый норматив	Условные обозначения	Функции показателей
I. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИНТЕНСИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА					
1. Рентабельность реализации продукции	% или доли ед.	$K_{рл} = \frac{V_{л}}{I_{л}}$	На уровне средних по региону процентных ставок банков	$V_{л}$ — объем чистой реализации, руб. $I_{л}$ — издержки производства, руб.	Для оценки эффективности затрат на производство, реализацию и использование собственных средств;
2. Рентабельность собственного капитала	— // —	$K_{рс} = \frac{Пч}{F_c}$		$Пч$ — чистая прибыль, руб. F_c — собственный капитал, руб.	Для определения уровня котировки акций;
3. Рентабельность основных и оборотных средств	— // —	$K_{ро} = \frac{Пб}{F_{об}}$		$Пб$ — балансовая прибыль, руб. $F_{об}$ — сумма основных и оборотных средств	Для анализа внешней и внутренней деятельности фирм
4. Доход с продаж	%	$Дп = \frac{Пб}{V_{л}}$		См. выше	
5. Доход на акцию	руб.	$Да = \frac{Пч}{N_a}$		N_a — количество выпущенных в обращение обыкновенных акций, шт.	
II. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЛИКВИДНОСТИ СРЕДСТВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА					
1. Коэффициент текущей ликвидности (общ. коэф. покрытия)	руб.	$K_{тл} = \frac{F_o}{C_{скд}}$	1–2	F_o — оборотные средства, руб. $C_{скд}$ — суммарные обязательства, руб.	Для оценки возможности покрытия обязательств собственными оборотными средствами;
2. Коэффициент восстановления платежеспособности (норма ликвидности)	— // —	$K_{вп} = \frac{F_{л}}{C_{ск}}$	> 1	$F_{л}$ — сумма наиболее ликвидных оборотных средств (наличные, рыночные ЦБ, краткосрочная дебиторская задолженность — до 12 мес.), руб. $C_{ск}$ — сумма краткосрочных обязательств, руб.	Для выяснения платежеспособности при мобилизации денежных средств для погашения краткосрочной задолженности;
3. Коэффициент срочности ликвидности	— // —	$K_{кл} = \frac{F_{ол}}{C_{ск}}$	1,5–2,0	$F_{ол}$ — сумма относительно ликвидных средств (наличные, рыночные ЦБ, краткосрочная дебиторская задолженность, легкорезализуемые материальные ресурсы), руб. См. выше	Для определения способности оплачивать долги (в т.ч. краткосрочные);
4. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	— // —	$K_{лм} = \frac{F_o}{C_{ск}}$	0,5–0,7		Для внешних кредиторов, оценивающих возможность выдачи ссуд хозяйствующему субъекту
5. Коэффициент автономии	— // —	$K_a = \frac{F_c}{F_{об}}$	0,7–0,8	См. выше	
III. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ЗА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПЕРИОД					
1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	ед.	$K_{оо} = \frac{V_{л}}{F_o}$	Показатели сравниваются с показателями предыдущих периодов либо с показателями конкурирующих фирм.	F_o — среднее значение оборотных средств за определенный период, руб.	Для оценки скорости оборота материальных и денежных ресурсов и отдачи всех активов предприятия.
2. Коэффициент оборачиваемости собственных капиталов	— // —	$K_{ок} = \frac{V_{л}}{F_c}$	Общее правило: чем выше, тем лучше для фирмы	F_c — среднее значение собственных оборотных средств за определенный период, руб.	Показывают инвесторам и кредиторам: — как часто фирма оборачивает свои запасы; — как быстро запускает их в оборот;
3. Коэффициент оборачиваемости наиболее ликвидных средств	— // —	$K_{ол} = \frac{V_{л}}{F_{л}}$		$F_{л}$ — среднее значение наиболее ликвидных оборотных средств за определенный период, руб.	— через сколько дней среднемесячные запасы превращаются в дебиторскую задолженность;
4. Коэффициент отдачи всех активов предприятия	— // —	$K_{оа} = \frac{V_{л}}{F_a}$		F_a — среднее значение активов за определенный период, руб.	— сколько раз в среднем за период поступают запасы на фирму;
5. Коэффициент оборачиваемости запасов	— // —	$K_{оз} = \frac{V_{л}}{F_d}$		F_d — среднее значение дебиторской задолженности за определенный период, руб.	— как работает руководство фирмы

IV. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЗА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПЕРИОД			
1. Общий коэффициент покрытия задолженности и собственных средств	ед.	$Куп = С_{кд}/F_a$	F_a — суммарная стоимость активов, руб.
2. Соотношение заемных и собственных средств	— // —	$Куз = С_{кд}/F_c$	Для оценки привлеченных средств на 1 руб. вложенных в активы собственных средств; Для оценки возможностей пополнения оборотного капитала за счет собственных средств;
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	— // —	$Кус = F_{со}/F_o$	Для оценки собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости;
4. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	— // —	$Кум = F_{со}/F_c$	Для оценки возможности фирм выплачивать долгосрочные обязательства; Показатели важны для руководителей фирм, инвесторов и кредиторов, чтобы иметь представление о положении дел

данных ситуаций и расчета возможной прибыли и убытков от принимаемых мер.

И хотя в теории и практике прогнозирования ситуаций много туманного и расплывчатого из-за неполноты информации и неоднозначности расчетов, при определенных условиях (тщательном отборе информации и ее периодической корректировке, позитивном отношении руководителей к новым и непривычным сигналам и т.д.) прогноз может достаточно точно и своевременно указать на появление внешней угрозы и тем самым защитить фирму от излишних финансовых потерь.