

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Калинина Л. А., e-mail: lilya.kali@yandex.ru,
студентка 5 курса экономического факультета,
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

В настоящее время многие руководители предприятий поняли, что без стратегического анализа не обойтись. Но при его проведении почти во всех компаниях допускаются много ошибок, причем многие из них типовые. Это происходит по многим причинам: отсутствие опыта стратегического анализа, ориентация классических инструментов стратегического анализа на развитые страны и т.д. В статье рассмотрены основные ошибки, которые допускают организации при проведении стратегического анализа.

Ключевые слова: стратегический анализ, SWOT-анализ, стратегическое управление, конкуренты, стратегия, емкость рынка.

Стратегический анализ является первым исследовательским этапом стратегического управления. От качества его проведения во многом зависит эффективность корпоративной стратегии, целей организации. На практике известны случаи успешной предпринимательской деятельности без проведения стратегического анализа. Однако их достижения в большей степени связаны либо со счастливым стечением обстоятельств, либо с хорошо развитым стратегическим видением высшего менеджмента организации, позволяющим до определенного времени игнорировать роль и значение анализа внешней и внутренней среды [7]. Такое игнорирование во многом увеличивает риски предприятия. Изначально неверно заданное направление движения бизнеса в условиях жесткой конкуренции впоследствии неминуемо приводит к неудаче в долгосрочной перспективе.

Основной идеей, отражающей сущность стратегического анализа и стратегического управления, является перенос центра внимания высшего руководства на внешнее окружение для того, чтобы своевременно реагировать на происходящие в ней изменения. В общем виде стратегический анализ представляет собой деятельность, которая заключается в выборе сферы действия по достижению долгосрочных целей в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Стратегический анализ рынков – это анализ рынков для принятия следующих стратегических решений: □

- оптимизация продуктового портфеля;
- выбор целевого сегмента;
- разработка стратегии компании;
- вывод нового продукта на рынок;
- расширение рынков сбыта;

–реализация инвестиционного проекта и др. [2].

В настоящее время стратегический анализ является неотъемлемой частью деятельности любого предприятия (организации). Но при его проведении почти во всех предприятиях допускаются много ошибок.

Первая ошибка – многие руководители предприятий не знают когда необходимо начинать деятельность по стратегическому анализу. Ответ очень прост. Естественно, с самого начала, но необходимо учитывать, что небольшое и крупное предприятие должны применять инструменты стратегического анализа в разных объемах.

Вторая ошибка – нежелание руководителей организации осуществлять стратегический анализ по следующим причинам:

- трудно оценить отдачу от анализа и время ее наступления;
- непросто установить критерии оценки деятельности занимающихся этим людей;
- непонятно, зачем это нужно, если не приносит ощутимого результата именно сейчас;
- практически никто из известных организации компаний не занимается стратегическим анализом, зачем же это нужно им;
- стратегический анализ – это новая, непривычная форма деятельности;
- дефицит ресурсов (человеческих, финансовых и т.д.).

Но если смотреть в будущее, а не жить сегодняшним днем, то впоследствии отсутствие внимания к стратегическому анализу неизбежно повлечет за собой исчезновение необходимости заниматься и основной деятельностью, так как компании уже не будет.

Третья ошибка – дефицит или избыток информации и ограниченность во времени. Необходимо помнить, что для проведения стратегического анализа, с одной стороны, информации не должно быть мало, а с другой – ее не должно быть много. Помимо объема информации существенное значение имеет также фактор времени. Часто важнее принять не самое точное и обдуманное решение сегодня, а более обоснованное и взвешенное – завтра, т.к. либо информация, на основе которой разрабатывалось верное решение, уже устарела, либо, правильное решение уже не спасет ситуацию [4].

Четвертая ошибка – это использование однообразных инструментов стратегического анализа. При разработке стратегий речь идет о будущем компании и рынка, поэтому традиционные методы экономических и маркетинговых исследований оказываются не вполне надежными, поскольку предполагают либо стабильность условий внешней среды либо постоянство существующих тенденций их изменения. В этом случае при проведении стратегического анализа необходимо учитывать высокую неопределенность, вызывающую необходимость формирования стратегических альтернатив. В этих условиях возрастает роль и значение теории рисков, позволяющих снижать уровень неопределенности. Кроме того, при формировании стратегий широко используется теория игр, позволяющая провести анализ последствий предпринимаемых стратегических решений. Успехи компьютерного моделирования позволяют разрабатывать на

основе стратегических игр имитационные модели, в достаточной степени, адекватно отражающие последствия принимаемых решений в долгосрочной перспективе. Следует иметь в виду, что экономико-математические расчеты полезно сравнивать с результатами экспертизы, т.к. это уменьшает возможность ошибок при разработке моделей и служит дополнительным инструментом проверки результатов анализа [7].

Пятая ошибка – проведение «одноразового» стратегического анализа, тогда как он является регулярной деятельностью. В современных российских условиях результаты стратегического анализа необходимо пересматривать не менее четырех раз в год.

Шестая ошибка – использование методик повышенной сложности. Внедрить и использовать стратегический менеджмент невозможно без поддержки руководителя компании. Однако для того чтобы он мог участвовать в этом процессе, инструменты, используемые в данной организации должны быть простыми и понятными. Генеральные директора заняты множеством важных дел, поэтому им будет тяжело понять большое число сложных схем. Конечно, у всех простых решений есть определенный предел эффективности, поэтому в дальнейшем их все равно придется усложнять, но делать это нужно постепенно.

Седьмая ошибка – одновременное внедрение большого числа методик стратегического анализа. На практике известны случаи, когда предприятия занимаются стратегическим анализом более года и приходят к выводу, что его необходимо еще больше расширить и углубить, но на стратегию они так и не выходят. Такая потеря времени может дорого стоить компании. Начинать надо с минимального набора методик, и, если в дальнейшем выяснится, что информации не хватает, тогда следует включить новые методики и отказаться от используемых, но малоэффективных методик.

Восьмая ошибка – «затянувшийся» стратегический анализ или его полное отсутствие. На практике существует много случаев, когда компании так увлекаются стратегическим анализом, что никак не могут перейти к последующему этапу разработки стратегии. Возможна и другая крайность. Руководители одного предприятия при разработке стратегии решили отказаться от проведения стратегического анализа, заявив, что они без всякого стратегического анализа выделяют все необходимые проекты развития. Но потом им все равно пришлось несколько раз пройти по циклу стратегического управления (от анализа до разработки стратегии) [4].

Девятая ошибка – внимание к стратегическому анализу внутреннего рынка и отсутствие его к зарубежному рынку [3]. Необходимо в равном объеме прослеживать ситуацию внутри страны и вне ее, т.к. в современном мире усиливается процесс глобализации, и нет ни одного государства, которое не зависело бы от других государств.

Десятая ошибка происходит при оценке емкости рынка. На точную оценку рынка тратится много времени, а при этом для принятия решения достаточно понимания порядка цифр. Очень распространенной ситуацией является нежелание использовать примерные и усредненные оценки, когда других просто нет. Многие предприятия используют один метод оценки емкости рынка. Ко-

нечно, особенно на сложном рынке, очень велик соблазн, получив цифру, характеризующую его объем, остановиться на этом и не вести дальнейших исследований. Но поступая так, мы создаем для себя огромный риск столкнуться в будущем с тем, что оценка, полученная одним-единственным методом, окажется просто неправильной, что мы не учли каких-то решающих факторов [2]. Необходимо использовать сочетание различных методов оценки емкости рынка и проверять результаты на логичность.

Одиннадцатая ошибка – использование при анализе потребителей рассылки анкет по факсам, почте или e-mail. Результат будет минимальным по сравнению со временем, которое потратится на проведение этого.

Двенадцатая ошибка – недооценка конкурентов. Конкурентоспособность и рыночные перспективы собственной продукции переоцениваются.

Тринадцатая – не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в дальнейшем могут сыграть решающую роль в развитии организации. Многие предприятия не обращают внимания на малые развивающиеся предприятия, не рассматривают их в качестве конкурента. Однако, во многих случаях, именно такая упущенная из вида организация не только становится основным конкурентом, но и начинает превосходить по результатам все другие предприятия, становится лидером на данном рынке. Следовательно, в современных изменяющихся условиях необходимо держать в поле зрения даже несущественные факторы, которые в будущем могут повлиять на деятельность организации.

Четырнадцатая ошибка – анализ носит четко структурированный по блокам информации характер. Не возникает вопросов на стыке, приводящих к наиболее интересным выводам.

Пятнадцатая ошибка – недостаточное внимание уделяется смежным рынкам и новым технологиям. Для всех производителей промышленного оборудования на территории бывшего СССР самым недооцененным рынком является рынок сервиса. Доля услуг в структуре продаж отечественных компаний традиционно не превышает и 20%, хотя анализ зарубежных производителей промышленной продукции показывает, что доля сервиса у них колеблется в пределах 40-60%. В условиях, когда, на территории стран СНГ имеется огромный парк установленного отечественного оборудования, недостаточное внимание к этому рынку ведет к огромным объемам недополученной прибыли [3].

Шестнадцатая – «поверхностный» анализ структуры рынка не выявляет принципиальных различий между типами потребителей и конкурентов, но и чрезмерная детализация при выделении сегментов, что существенно усложняет и затягивает дальнейший анализ.

Также можно выделить ошибки, связанные с использованием инструментов стратегического анализа:

– проблема субъективного характера оценки некоторых факторов – большинство «мягких» факторов сложно оценить количественно;

– использование универсальных критериев не позволяет учесть специфику отдельных бизнесов;

– возникает проблема выбора границы: «что считать высокой долей рынка, а что – низкой?» или «что делать, если продукт оказывается на границе?»;

– проблема выбора оцениваемых факторов: возникает вопрос о том, какие факторы необходимо включать в анализ для построения матрицы;

– проблема ранжирования факторов: как правило, различные факторы имеют разную степень важности в зависимости от бизнеса, в результате встает

– вопрос о том, как их проранжировать;

– роль матриц и других стратегических инструментов при принятии стратегических решений часто переоценивают [2].

Другой ошибкой является прямое следование инструментам стратегического анализа, тогда как необходимо применять имеющийся опыт и здравый смысл.

Одна из распространенных ошибок заключается в том, что организации обращаются к помощи внешних консультантов и ждут от них готовых решений. Но это неправильно. Прежде чем обратиться к помощи сторонних организаций, необходимо проанализировать их достоинства и недостатки.

Преимуществами привлечения внешних консультантов являются:

– наличие методологической базы, т.к. она обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ. Консультант владеет методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы. Консультант в состоянии выявить ключевые проблемы клиента, что дает возможность сделать развитие предприятия наиболее эффективным и быстрым, добившись ощутимого успеха за меньшее количество времени;

– возможность получения беспристрастного анализа со стороны. Данное преимущество возникает в результате того, что консультант не зависит от руководителя предприятия и не подчинен ему;

– наличие большого опыта в проведении аналитических работ на различных объектах не только в данной отрасли, но и в смежных областях;

– выработка рекомендаций по дальнейшему развитию предприятия.

Недостатки привлечения внешних консультантов:

– риск получения заказчиком некачественных и непрофессиональных услуг. Для консультационных проектов должны отбираться консультанты, имеющие сертификацию, а также рекомендации от предыдущих заказчиков;

– наличие у консультантов меньшей информации о данной компании, чем у ее сотрудников. Также в некоторых организациях сотрудники отказываются предоставлять какую-либо информацию консультантам. Устранение данного минуса может при умении консультанта эффективно проводить организационную диагностику и устанавливать плодотворные взаимоотношения с сотрудниками фирмы;

– консультанты могут использовать стандартные неадаптированные под конкретные компании схемы, что ухудшает качество анализа ситуации на конкретной фирме.

Еще одна проблема возникает при обращении к литературным источникам. Если сопоставить несколько учебников по финансам и экономике, то вы-

яснится, что более чем 70% информации в них совпадает. Что же касается исследований по стратегии, здесь ситуация прямо противоположная – почти одинаковых по содержанию книг не существует. Дело в том, что стратегическое управление – это, с одной стороны, одна из самых слабоструктурированных областей менеджмента, а с другой – мощный инструмент, которым еще нужно научиться пользоваться. Единственное, чем похожи книги по стратегическому управлению, так это, пожалуй, трактовкой стратегического анализа. Практически в любой книге по стратегическому менеджменту рассказывается о большом количестве матриц, предназначенных для стратегического анализа и выработки стратегии. При этом на практике многие из них ни одна организация не применяет.

Ошибкой при проведении стратегического анализа также является отсутствие комплексного подхода. Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом изучение внешней среды важнее, хотя и про компанию (внутреннюю среду) забывать нельзя. Надо отслеживать все узкие места, чтобы знать, каким внутренним ресурсом компания сейчас располагает, сможет ли реализовать задуманную стратегию. В то же время необходимо помнить, что особенно поначалу она не должна захлебнуться в большом объеме информации, поэтому все ненужное следует сразу же отсекавать, сосредотачиваясь при разработке стратегии только на приоритетных в настоящий момент факторах.

Много ошибок допускается при проведении SWOT-анализа:

- компании часто проводят стратегический анализ, который охватывает весь их бизнес. Такой анализ будет слишком обобщенным и принесет мало пользы для тех руководителей, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Например, фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. То есть необходимо приспособление методики SWOT-анализа именно под конкретное предприятие;

- проведение SWOT-анализа только одним человеком. Понятно, что не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен как можно в большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований;

- наличие пространных и двусмысленных заявлений. Часто качество SWOT-анализа ухудшается из-за наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будут результаты стратегического анализа;

- плохое представление о различиях между угрозами и слабыми сторонами, возможностями и сильными сторонами;

– очень часто SWOT-анализ рассматривается руководителями как некий декларативный (отчетный) инструмент, который призван показать правильность выбранного пути и мощь потенциала компании. Я считаю, истинной задачей SWOT-анализа, как глубоко внутреннего инструмента компании, работающей на рынке с высокой конкуренцией, является выявление проблемных полей организации по сравнению с конкурентами. Поэтому результаты данного анализа не декларируются на общих собраниях и не являются отчетом о проделанной работе, а являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами компании взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что необходимо учитывать ошибки при проведении стратегического анализа другими предприятиями, изучать мировой опыт, использовать свой опыт и интуицию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Белов А. Стратегический анализ рынка: типовые проблемы и ошибки [Электронный ресурс] / А. Белов. – Режим доступа: http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=783&group_id=27. – Загл. с экрана.
3. Белов А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы [Электронный ресурс] / А. Белов. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/prom_strat.htm. – Загл. с экрана.
4. Карпов А. Стратегический менеджмент: роскошь или средство достижения цели? [Электронный ресурс] / А. Карпов. – Режим доступа: <http://www.piterconsult.ru/home/Articles/strategic-management-articles/strategy-from-development.html>. – Загл. с экрана.
5. Меркулова Е. В. Инструменты стратегического управления [Электронный ресурс] / Е. В. Меркулова // Современные проблемы науки и образования : электрон. журнал. – 2006. – № 4 – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/13-500>. – Загл. с экрана.
6. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.
7. Турсин Ю. Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : электрон. учебное пособие / Ю. Д. Турсин, С. Ю. Ляпина, Н. Г. Шаламова. – Режим доступа: <http://kmt.stu.ru/cevelevw/images/rih.htm>. – Загл. с экрана.

ERRORS DURING THE STRATEGIC ANALYSIS ON COMPANIES

Kalinina L. A., e-mail: lilya.kali@yandex.ru
the 5th year student, Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

Currently, many business leaders have realized that without a strategic analysis is necessary. But when it is been carried out by almost all the companies there are a lot of mistakes, many of them quite similar. This happens for many reasons: lack of experience in strategic analysis, strategic orientation of the classical tools of analysis

for developed countries, etc. The article describes the main mistake that the organization in conducting strategic analysis.

Keywords: strategic analysis, SWOT-analysis, strategic management, competitors, strategy, market capacity.