

## Анализ ошибок стратегии как инструмент антикризисного менеджмента

Автор статьи:

**Лапенкова Т.И.**, магистрант, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет).  
**Lapenkova T.I.**

Научный руководитель: **Чуб А. А.**, д.э.н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации  
**Chub A. A.**

### Strategic mistakes analysis as a crisis management instrument

Стратегическое управление в условиях нестабильности может как способствовать обеспечению более эффективного функционирования компании, так и усиливать негативное воздействие кризисных явлений. В статье проведена классификация основных ошибок стратегии, выявлены их последствия для деятельности компании, предложена поэтапная процедура выявления ошибок стратегии. Сделан вывод о необходимости анализа стратегии компании на предмет выявления ошибок как инструменте антикризисного управления на всех стадиях ее жизненного цикла.

During market instability strategic management could both make a company performance more effective, and increase crisis' negative impact. The article represents the classification of the most common strategic mistakes and procedure of it determine. Strategic mistakes analysis is considered as an essential crisis management instrument in all stages.

**Ключевые слова:** развитие, кризис, антикризисный менеджмент, стратегическое управление, стратегия, ошибки стратегии.

**Keywords:** development, crisis, crisis management, strategic management, strategy, strategic mistakes.

В современных условиях стратегический менеджмент является неотъемлемой составляющей управленческого процесса, что признается не только учеными, но и руководителями компаний по всему миру. Документарным отражением процесса стратегического управления является стратегия, которая представляет собой согласованную собственниками и руководителями компании систему долгосрочных целей ее развития и путей их достижения (мероприятий, программ и проектов) [1].

Однако осознание менеджментом организации значения формирования стратегии развития не всегда гарантирует ее корректное применение на практике. Исследования показывают, что у крупных компаний в различных странах возникают проблемы с реализацией задуманного: от двух третей до трех четвертей компаний не могут успешно претворить стратегию в жизнь [2]. Не являются исключениями и отечественные компании. Например, исследования Р.Н. Шамгунова показывают: в России разработано более 300 стратегий, но не реализована ни одна [1].

Отсутствие стратегии, равно как и следование ее некорректной версии, могут стать основой для появления кризисных явлений в организации. В этой связи анализ стратегии на предмет наличия в ней «узких мест», безусловно, должен рассматриваться не только с точки зрения стратегического управления, но и с позиции антикризисного менеджмента.

В процессе составления стратегии и претворения ее в жизнь компанией может быть допущен ряд ошибок, которые следует определять как несоответствия и неточности, допущенные в процессе разработки и реализации стратегии компании и затрудняющие достижение поставленных целей. Опасность данных ошибок заключается в том, что они становятся основой для возникновения противоречий, препятствующих достижению поставленных целей развития компании. В числе наиболее значимых из них следует назвать:

- противоречия между менеджментом и иными заинтересованными сторонами (собственниками, работниками, поставщиками, потребителями и другими) касательно видения и целей развития компании;
- противоречия между филиалами и/или подразделениями компании в вопросах несогласованности целей и задач, обеспеченности ресурсами, наделению необходимыми полномочиями и распределением ответственности;
- противоречия между менеджментом и сотрудниками всех уровней в области понимания и принятия вектора развития компании, поставленных целей и задач;
- противоречия между поставленными целями и характеристиками текущей окружающей среды и внутренними особенностями компании.

Указанные противоречия объективно способны вызвать кризисные явления различного уровня в компании. В рамках настоящей статьи кризис понимается как крайняя форма обострения противоречий в социально-экономической системе, угрожающая ее жизнедеятельности [3]. Следовательно, противоречия, обусловленные ошибками стратегии, представляют собой не что иное, как предпосылки для возникновения внутреннего кризиса в компании. На этом основании ошибки стратегии следует считать предметом превентивного антикризисного управления.

Кризис может возникнуть на любой стадии жизненного цикла (ЖЦ) организации, а именно: рождение, становление, подъем и спад. Также и противоречия, вызванные ошибками стратегии, могут появиться и перерасти в кризис на любом из указанных этапов ЖЦ организации.

В частности, находясь на начальной стадии организации бизнеса, основатели зачастую ошибочно определяют емкость и потенциал выбранного рыночного сегмента, неверно выстраивают отношения с потенциальными потребителями, не учитывают экономические и иные внешние факторы, то есть выбирают такой вектор развития бизнеса, который заведомо не принесет ожидаемых результатов. Поэтому для стадии возникновения характерно противоречие между целями компании и условиями ее функционирования.

На стадии становления компания сталкивается с острой нехваткой ресурсов для расширения бизнеса, что порождает противоречия между различными подразделениями в борьбе за ограниченные ресурсы, необходимые для достижения закрепленных в стратегии целей. Компания растет так быстро, что менеджмент не успевает корректировать выбранную стратегию в соответствии с новыми реалиями деятельности.

На стадии подъема основным для компании становится вопрос, как удержать завоеванное положение на рынке и в каком направлении следует развиваться в дальнейшем. Структура компании уже достаточно разрослась, численность персонала существенно увеличилась по сравнению с моментом возникновения компании. В связи с чем объективно возникают противоречия между высшим менеджментом, определяющим стратегические цели компании, и средним и низшим уровнями управления, на который возлагается основная ответственность по реализации задач для достижения выбранных целей. Как правило, у основной массы рядовых сотрудников отсутствует понимание видения и миссии компании, а также важности их вклада в достижение заданного результата.

Кроме того, на стадии подъема максимально применяется делегирование полномочий, что, в свою очередь, способствует зарождению противоречий между видением компании со стороны менеджмента и со стороны других заинтересованных лиц, в частности собственников бизнеса. Для управляющих более важным представляется достижение ярких результатов в короткие сроки, в то время как для собственников основным остается вопрос приращения стоимости компании на протяжении долгих лет.

Все вышеуказанные противоречия на любой стадии жизненного цикла могут послужить основой для зарождения кризиса в компании. Однако наиболее остро последствия ошибок стратегии проявляются на стадии спада (кризиса), усиливая влияние иных негативных факторов.

В условиях уже развивающегося кризиса управление включает в себя анализ причин, вызвавших его. К таким причинам могут относиться ошибки стратегии, что определяет необходимость анализа стратегии компании в его рамках антикризисной бизнес-диагностики. В ходе анализа стратегии выявляются не только причины

кризиса, но и возможности для посткризисного развития компании путем разработки новой стратегии, учитывающей все ранее допущенные ошибки.

В связи с обоснованной выше необходимостью анализа стратегии как инструмента диагностики в рамках антикризисного управления на различных его стадиях следует классифицировать возможные ошибки стратегии. В основе предложенной группировки лежит представление о стратегии как о документально закреплённой программе развития компании. В рамках данного подхода ошибки стратегии можно разделить на три группы: ошибки формы, ошибки содержания и ошибки реализации (таблица 1).

Таблица 1. Классификация ошибок стратегии с указанием их последствий

Ошибки стратегии	Последствия ошибок
<b>1. Ошибки формы</b>	
Некорректная формулировка миссии	Неверная формулировка целей и задач Ошибочное восприятие со стороны внешнего и внутреннего окружения
Нереалистичность видения	Недостижение поставленных целей Отрицательное отношение окружения
Несоответствие между видением, миссией и целями	Текущие действия хаотичны Недопонимание окружением долгосрочных целей компании
Формальность стратегии	Недостижение поставленных целей Текущие действия хаотичны
Неверная структура дерева целей	Недостижение поставленных целей Путаница в распределении ответственности за реализацию стратегии
Нечеткость формулирования конечных задач	Недостижение поставленных целей Ошибочное восприятие задач исполнителями
Отсутствие количественных ориентиров реализации	Отсутствие возможности оценить результаты реализации стратегии Отрицательное отношение окружения
<b>2. Ошибки содержания</b>	
Отсутствие указания конкретных мер по достижению запланированных целей	Недостижение поставленных целей Отрицательное отношение внешнего и внутреннего окружения
Несоответствие элементов стратегии тенденциям развития экономики	
Несоответствие элементов стратегии ситуации в отрасли, конкурентной среде	
Отсутствие достаточного финансового потенциала	
Оторванность от сильных и слабых сторон компании	
Не учитывается стадия жизненного цикла отрасли, компании, продукта	
Не учитываются территориальные особенности	
Негибкость системы целей и мероприятий их достижения	Невозможность оперативно изменить приоритеты деятельности и перенаправить ресурсы в условиях изменения среды Углубление кризиса
<b>3. Ошибки реализации</b>	
Бюрократизация	Недостижение поставленных целей
Нечеткость распределения	Недостижение поставленных целей

полномочий и ответственности	Путаница в процессе реализации стратегии
Слабая осведомленность персонала, отсутствие приверженности стратегии	Недостижение поставленных целей Неэффективность деятельности персонала
Неверное распределение тактических задач между подразделениями	Недостижение поставленных целей Путаница в распределении ответственности за реализацию стратегии
Отсутствие системы контроля эффективности реализации стратегии	Отсутствие базы для корректировки стратегии Отрицательное отношение окружения

В результате допущения указанных ошибок стратегии компания движется по инерции, не имея конкретного направления движения, не анализируя постоянно меняющиеся внешние и внутренние факторы. Кроме того, возникает риск потери доверия со стороны собственников, потребителей, поставщиков, кредиторов и других участников рынка. Поэтому в случае ухудшения состояния окружающей среды компания может столкнуться с невозможностью быстрой перестройки и дефицитом ресурсов (трудовых, денежных, материальных). Таким образом, указанные в таблице последствия рассмотренных ошибок стратегии позволяют сделать вывод о серьезном влиянии данных ошибок на деятельность компании как в стабильных условиях, так и в кризисных.

Безусловно, 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 [4]. Поэтому несомненную важность приобретает разработка и реализация стратегии, удовлетворяющей всем требованиям внутренних особенностей компании и внешних условий в стабильном периоде и одновременно обладающей достаточной гибкостью для быстрого реагирования на изменения.

По нашему мнению, анализ стратегии действующей компании на предмет выявления ошибок стратегии как инструмент антикризисного менеджмента осуществляется в несколько этапов, указанных в таблице 2.

Таблица 2. Основные этапы процесса выявления ошибок стратегии как инструмента антикризисного менеджмента

Номер п/п	Этап	Результат
1	Комплексная бизнес-диагностика компании, включающая в себя стратегический анализ (SWOT-анализ, портфельный анализ, анализ сегментов рынка, отраслевой анализ, позиционный анализ), а также финансовый, производственный и организационный анализ	Выявление проблем и противоречий, которые являются результатом наличия ошибок стратегии
2	Анализ стратегии компании на предмет наличия указанных выше ошибок стратегии (формы, содержания, реализации)	Определение причинно-следственной связи между выявленными проблемами и противоречиями, с одной стороны, и ошибками стратегии – с другой
3	Внесение необходимых изменений в случае выявления ошибок	Скорректированная стратегия
4	Разработка и реализация мероприятий по внедрению внесенных изменений	Устранение противоречий
5	Контроль за реализацией внесенных изменений	Определение необходимости внесения дополнительных корректировок в стратегию
6	Мониторинг постоянно меняющихся внешних и внутренних условий с целью осуществления своевременной корректировки стратегии компании	Актуальная стратегия

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что анализ стратегии на предмет обнаружения ошибок формы, содержания и реализации должен являться инструментом антикризисного менеджмента (предкризисного, кризисного, посткризисного). Указанный анализ позволит обнаружить противоречия до наступления кризиса, а также выявить резервы для повышения эффективности текущей деятельности компании, улучшения ее репутации на рынках, увеличения стоимости компании и ее рыночной доли, улучшение лояльности потребителей и другого.

#### Список литературы

1. *Шамгунов Р.Н.* Стратегическое планирование или управление – что выбрать? - Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] - URL.: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/department.shtml> (дата обращения 26.02.2014).
2. *Сулл Д., Хомкес Р., Сулл Ч.* Печальная судьба стратегий. - Harvard Business Review [Электронный ресурс] - URL.: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a15565/> (дата обращения 31.05.2014).
3. *Кован С.Е.* Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009.
4. *Франк Е.В., Машевская О.В.* Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды. – Российское предпринимательство – 2013 - №1(223) – с.48-54.