

# Базовые модели стратегического планирования

## Тема 3

LOGO



# Вопросы

1. **Модель Гарвардской школы бизнеса**
2. **Модель Игоря Ансоффа**
3. **Модель Г. Стейнера**
4. **Контур стратегического планирования**
5. **Схема формирования стратегического поведения хозяйствующего субъекта**



# Базовые модели стратегического планирования

- ◆ Анализ литературы показывает, что большинство из предлагаемых моделей в своей основе имеют принципиальные подходы или Гарвардской школы бизнеса, или Игоря Ансоффа, или Г.Стейнера.
- ◆ Рассмотрим базовую модель процесса стратегического планирования и три ее основные модификации.



# 1. МОДЕЛЬ ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА

- ◆ **Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на процедуре SWOT-анализа.**
- ◆ **Генри Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в её основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии».**



# МОДЕЛЬ ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА



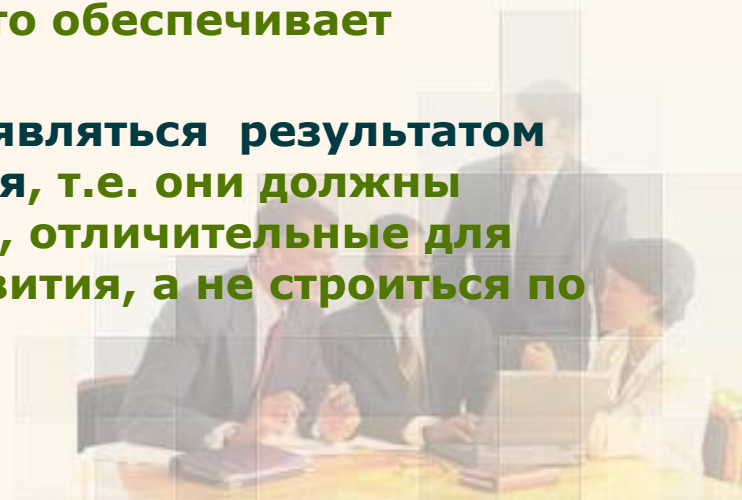
# МОДЕЛЬ ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА

- ◆ Процесс формирования стратегического плана представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию.
- ◆ Возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму.
- ◆ На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.



# Методологические принципы данной модели:

1. **Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К.Эндрюс: стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте; внезапно возникающие стратегии – это «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии»**
2. **Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.**
3. **Модель формирования стратегического плана должны быть достаточно простой и информативной (это обеспечивает сходимость и рациональность).**
4. **Стратегии должны быть уникальными и являться результатом процесса созидательного проектирования, т.е. они должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данной организации особенности её развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.**





# Методологические принципы данной модели:

5. Стратегия должна иметь **завершенный характер**. Процесс формулирования стратегии является **конечным продуктом**, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них.
6. Стратегия должна быть **проста, лаконична и выражена ясным языком**, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками компании. Например, принцип General Electric: «Хорошая стратегия может быть описана на 2 страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей».
7. Если стратегия является **уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной**, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры фирмы должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.



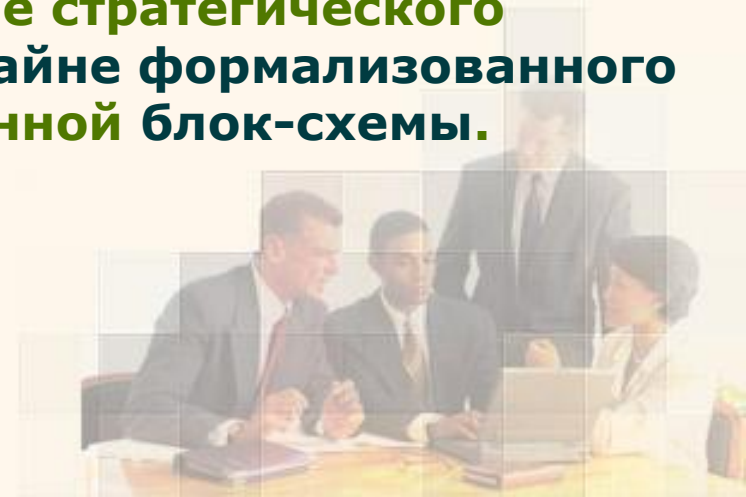


## 2. МОДЕЛЬ ИГОРЯ АНСОФФА

- ◆ Одновременно с разработками Гарвардской группы Игорь Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического поведения фирмы.

### 2 существенных отличия этих моделей:

- ◆ Ансофф в своей модели формирования стратегического плана использует понятие **формальных целей**, в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых Гарвардской школой.
- ◆ С т.зрения И.Ансоффа формирование стратегического плана можно представить в виде **крайне формализованного процесса**, доведенного до определенной **блок-схемы**.

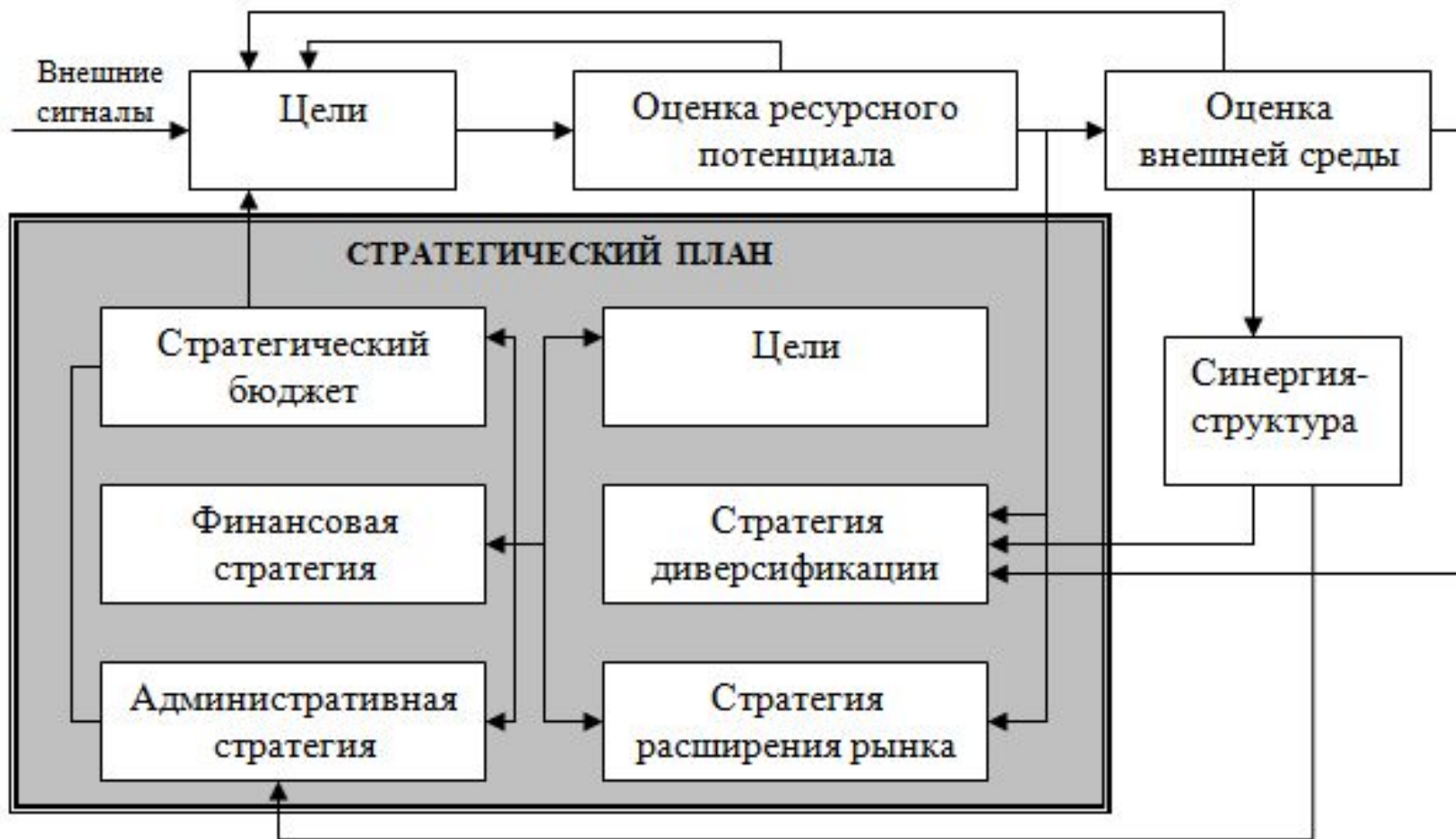


# МОДЕЛЬ ИГОРЯ АНСОФФА

- ◆ В модели И.Ансоффа этот процесс состоит из **57 блоков**, т.е. перечня факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений.
- ◆ **«Инженерный уклон»** модели Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана его разработчикам предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.
- ◆ Поскольку эта схема настолько детализирована, что «не видно леса из-за деревьев», предлагается **укрупненная модель**.

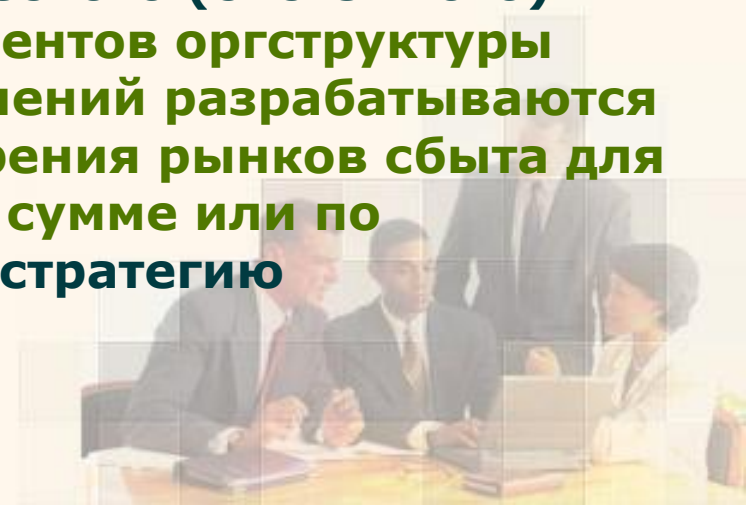


# Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа



# Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

- ◆ Согласно модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала фирмы и внешней, деловой окружающей среды. **Цель такого анализа** - выявление возможностей по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.
- ◆ Перед формированием стратегии диверсификации необходимо принять важное стратегическое решение, связанное с обеспечением **синергического (системного) эффекта** от всех составляющих элементов оргструктуры предприятия. На основании этих решений разрабатываются стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают **общую стратегию «продукт/рынок»** для фирмы.



# Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

- ◆ **Для обеспечения целостности**, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

**Финансовая стратегия** – совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

**Административная стратегия** – набор правил по организационному развитию фирмы. С одной стороны, она связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой – синергетическим эффектом как характеристикой целостности фирмы.

- **Существенным отличием** от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И.Ансоффом **обратной связи**, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и процедуры ее реализации.



## 3. МОДЕЛЬ Г. СТЕЙНЕРА

- ◆ Г. Стейнер является не разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, поэтому его модель, по сравнению с моделью Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике.





# Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру





# Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

- ◆ Первоначальный анализ модели Г.Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей).
- ◆ Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных:
  1. Это предположение о **всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия**. Именно поэтому модель Г.Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две модели (Гарвардскую и И.Ансоффа).
  2. Г.Стейнер достаточно четко и однозначно указывает на **связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим**, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Он так описывает их соотношение: «долгосрочное – среднесрочное - тактическое планирование».



# Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

- ◆ **Предметом стратегического планирования** может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, маркетинг финансы, персонал, НИОКР и т.д.
- ◆ **Среднесрочное планирование** есть процесс, в котором детализированные скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.
- ◆ **Краткосрочные бюджеты и функциональные планы** включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т.д.



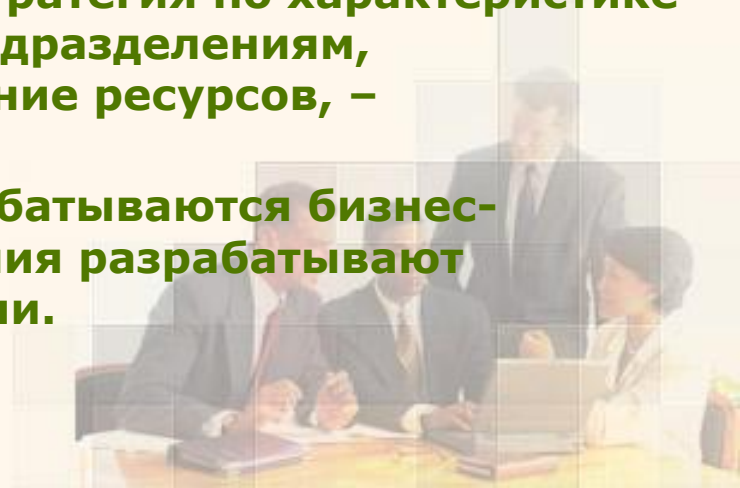
## 4. КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- ◆ Модель предложена группой ученых Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов под руководством **А.Н.Петрова**. Они представили процесс планирования в виде **контура**.
- ◆ При построении контура были учтены общепризнанные требования: **полнота, информативность и простота модели**.
- ◆ **В основе модели лежат следующие постулаты:**
  - Процесс стратегического планирования представляет собой **последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор**.
  - Стратегии предприятия строятся по **иерархическому принципу: все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой**.
  - Стратегическое планирование есть **непрерывный процесс, который не заканчивается процессом формирования плана, а продолжает реализовываться и при необходимости может корректироваться и переформулироваться**.



# КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- ◆ Процесс формирования стратегического плана начинается с этапа анализа, где системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала.
- ◆ Результатом этапа целеполагания должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, для чего необходимо выбрать направление развития предприятия и его миссию. Ценности руководства количественно определяют те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве целей реализации плана.
- ◆ Планирование стратегии начинается с разработки базовой стратегии для предприятия в целом (или корпоративной стратегии).
- ◆ Одновременно с корпоративной стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия, где линейным подразделениям, отвечающим за производство, предписывается базовая стратегия по характеристике «продукт/рынок», а функциональным подразделениям, отвечающим за эффективное использование ресурсов, – «ресурсы/возможности».
- ◆ В рамках линейных подразделений разрабатываются бизнес-проекты, а функциональные подразделения разрабатывают соответственно функциональные стратегии.



# КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



## Этапы формирования стратегического плана

Процесс стратегического планирования предусматривает множество видов управленческой деятельности.

**Питер Лоранж выделил 4 основных вида:**

- ◆ Распределение ресурсов
- ◆ Адаптация к внешней среде
- ◆ Внутренняя координация
- ◆ Организационное стратегическое предвидение





# Этапы формирования стратегического плана

Контур стратегического планирования включает следующие этапы составления стратегического плана развития предприятия:

## **А) Стратегический анализ:**

- ◆ анализ внешней деловой окружающей среды
- ◆ анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей)

## **Б) Определение политики предприятия (целеполагание)**

## **В) Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив:**

- ◆ определение базовой стратегии
- ◆ выбор стратегических альтернатив

## **Г) Формулирование функциональных стратегий:**

- ◆ стратегия маркетинга
- ◆ финансовая стратегия
- ◆ стратегия НИОКР
- ◆ стратегия производства
- ◆ социальная стратегия
- ◆ стратегия организационных изменений
- ◆ экологическая стратегия

## **Д) Формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты)**

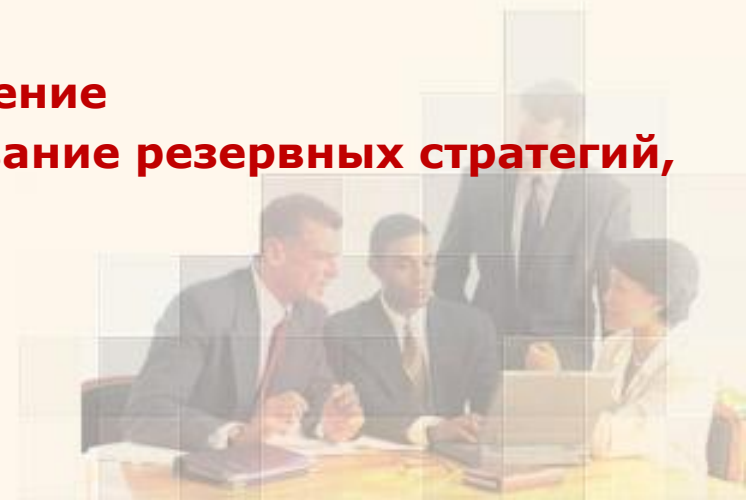




# Этапы формирования стратегического плана

Результатом деятельности по предложенной схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый **«Стратегический план предприятия»** и включающий обычно следующие разделы:

- A. Цели и задачи предприятия**
- B. Текущие операции и долгосрочные задачи**
- C. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы)**
- D. Функциональные стратегии**
- E. Наиболее значимые проекты (программы)**
- F. Внешнеэкономическая деятельность**
- G. Капиталовложения и ресурсное распределение**
- H. Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий, «систем быстрого реагирования»)**



# Этапы формирования стратегического плана

По мнению Д.Хасси, стратегический план должен включать как минимум следующие моменты:

- **изложение корпоративного видения и целей**
- **допущения, на которых должен быть основан план**
- **стратегические проблемы, которые возникают при корпоративной оценке, анализе деловой окружающей среды**
- **оценка расхождений и прибыльности**
- **стратегии, возникающие по принятию во внимание всех этих элементов**
- **детализированный анализ рынка**
- **финансовые результаты плана**



## Этапы формирования стратегического плана

**Д. Хасси определяет ряд вопросов, ответы на которые позволят проверить, нет ли в стратегическом плане элементарных ошибок:**

- ◆ **Является ли стратегия определенной и четко сформулированной?**
- ◆ **Приняты ли во внимание конкуренты и структуры отрасли?**
- ◆ **Соответствует ли это реальному положению на рынке?**
- ◆ **Являются географические пределы соответствующими?**
- ◆ **Является ли стратегия последовательно согласующейся с силами внешней среды?**
- ◆ **Является ли уровень риска приемлемым?**
- ◆ **Увеличивает ли стратегия стоимость для акционеров?**
- ◆ **Соответствует ли стратегия корпоративной компетенции и ресурсам?**
- ◆ **Соответствует ли структура компании ее стратегии?**
- ◆ **Соответствует ли стратегии временные горизонты?**
- ◆ **Является ли план внутренне согласованным?**



## 5. Схема формирования стратегического поведения хозяйствующего субъекта

- ◆ Сопоставляя подходы разных авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов Игоря Ансоффа и Генри Минцберга.
- ◆ Они рассматривают **методологию** стратегического менеджмента как состоящую из **двух** **взаимодополняющих** **подсистем**:
  1. управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или **«запланированная стратегия»**
  2. оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или **«реализуемая стратегия»**

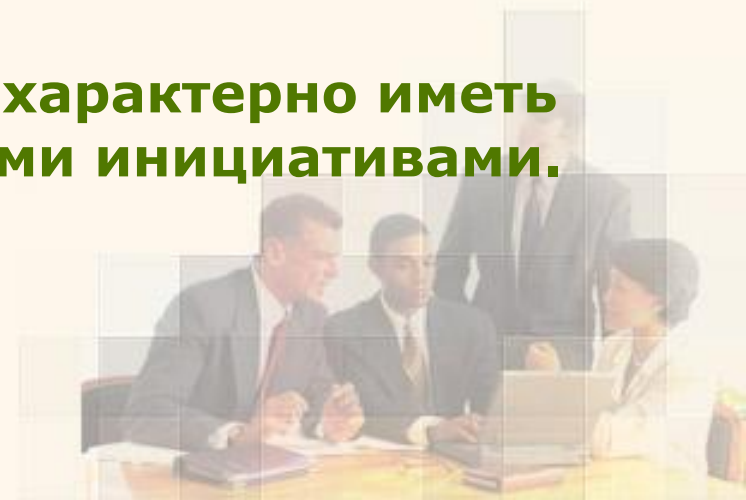


## 5. Схема формирования стратегического поведения хозяйствующего субъекта

**Стратегические решения касаются следующих вопросов:**

- ◆ Долгосрочные цели организации как противоположность ежедневным управленческим задачам
- ◆ Определение границ деятельности: что делать, чего не делать
- ◆ Приведение деятельности компании в соответствие окружающим условиям, с тем, чтобы оптимизировать использование возможностей и минимизировать угрозы
- ◆ Приведение деятельности компании в соответствие её ресурсам – финансовым, людским, технологическим или профессиональным

**Для стратегического менеджмента характерно иметь дело с неясным будущим и новыми инициативами.**



# Последовательность формирования стратегического поведения можно свести к 4 блокам:

## 1. Анализ: оценка внешнего и внутреннего окружения

- ◆ определение миссии
- ◆ формулировка целей

## 2. Планирование:

- ◆ планирование стратегии
- ◆ постановка задач

## 3. Реализация:

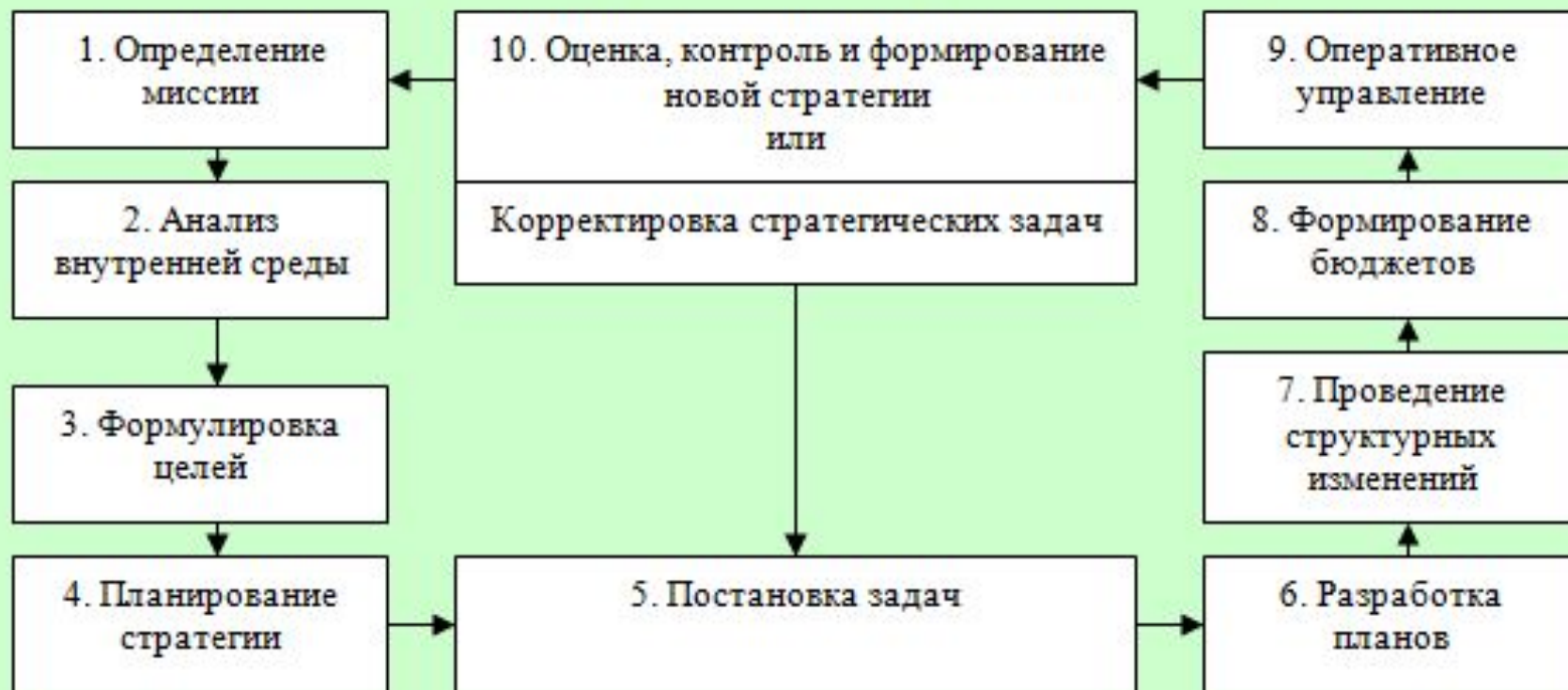
- ◆ разработка планов
- ◆ проведение структурных изменений

## 4. Контроль:

- ◆ формирование бюджетов
- ◆ оперативное управление
- ◆ оценка и контроль



## Анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды





- ◆ Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления.
- ◆ По-мнению **Коробейникова О.П., Колесова В.Ю., Трифиловой А.А.**, «анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента.

Это связано с тем, что

- ◆ **Оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно** и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап
- ◆ Кроме того, **факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать**

При таком подходе

- увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом
- обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование – анализ – мониторинг)

