

# 4 тема

## **МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

# Вопросы

- Сущность стратегического планирования
- Цели, задачи и принципы стратегического планирования
- Методы и модели стратегического планирования
- Этапы стратегического планирования. Реализация миссии, целей и стратегии предприятия. Видение и его роль в деятельности и развитии предприятия
- Зарубежный опыт стратегического планирования.

1 вопрос

**СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Стратегическое планирование** считают последователем долгосрочного планирования.

Это справедливо в отношении фактора времени, так как стратегическое планирование является общим результатом развития теории и практики планирования на основе программно-целевого подхода. Стратегическое планирование, в отличие от долгосрочного экстраполяционного планирования, является более сложным процессом, влияющим на фирму в настоящем и будущем. Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием - в трактовке будущего.

# В системе

## **долгосрочного планирования**

- предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

## **стратегического планирования**

- отсутствует предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции;
- экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии;
- для стратегического планирования основной базой является современное состояние и сценарий будущего фирмы

*Переход от экстраполятивного к стратегическому планированию обусловлен рядом причин:*

- экстраполятивное планирование не позволяет использовать интерактивную (с ориентацией на взаимодействие) организацию планового процесса (экстраполяция осуществляется, как правило, на одном уровне);
- методы экстраполятивного планирования неэффективны для диверсифицированных сфер хозяйственной деятельности;
- экстраполятивное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и конкуренции.

*Первоначальный подход к стратегическому планированию предполагал, что новая стратегия должна основываться на сложившихся сильных сторонах фирмы и нивелировать ее слабые стороны. По мере усиления изменчивости внешних условий деятельности фирм надежды на сильные стороны фирм как основы текущих и будущих успехов становились сомнительными по причинам:*

- Некоторые фирмы не могли найти путей диверсификации, которые бы использовали их прежние сильные стороны.
- Постоянная изменчивость в сложившейся области деятельности фирмы часто превращала сильные ее стороны в слабые.

При скачкообразных изменениях окружающих условий (переход от вакуумных ламп к транзисторам) возникала *чандлеровская ситуация*, при которой требовалась реактивная адаптация (5-10 лет) к изменившимся условиям (для внедрения стратегического планирования требуется 5-7лет).



# Этапы развития стратегического планирования:

- реактивная (чандлеровская) адаптация (1900-1960);
- стратегическое планирование (1960);
- управление стратегическими возможностями (1970);
- управление проблемами в реальном масштабе времени (1980).

# Основные процедуры стратегического планирования:

- стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз);
- стратегическое программирование (стратегическая программа);
- стратегическое проектирование (стратегический проект/план).

**Система прогнозирования** должна решать вопросы, связанные с оценкой основных тенденций развития организации, степени влияния факторов внутренней и внешней среды. В условиях рыночной экономики важным фактором, определяющим развитие предприятий, становится экономический прогноз, рассматриваемый как единство нормативного, сценарного и генетического прогнозов.

Формализованное прогнозирование основано на определении аналитических, формальных зависимостей между параметрами объекта и реализуется с помощью методов экономико-статистических, оптимизационных, имитационного моделирования и средств компьютерной технологии.

**Стратегическое программирование**  
рассматривается как система экономических, производственных, организационно-технических мероприятий, направленных на разработку стратегии экономических систем и направлений деятельности организаций.

## К основным функциям стратегических программ относятся:

- усиление целевой направленности плановых расчетов;
- формирование комплекса мероприятий не по отдельным признакам, а по признаку решаемой проблемы;
- изменение темпов и пропорций развития (обеспечение структурных сдвигов) экономики.

С помощью целевых программ федерального уровня решаются следующие **задачи национальной экономики:**

- обоснование стратегических решений по проблемам развития экономики;
- концентрация ресурсов, необходимых для решения задач перспективного развития;
- повышение уровня сбалансированности мероприятий по решению поставленных задач;
- согласование деятельности субъектов управления.

**Проектирование** - заключительная процедура стратегического планирования. Ее назначение— разработка проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов. Проект стратегического плана представляет собой проект управленческого решения для реализации стратегии предприятия. Стратегический план может рассматриваться как научное предвидение состояния целостного объекта управления (предприятия, региона, страны) в долгосрочной перспективе.



## **Особенности стратегических планов:**

- они выступают в качестве меры, критерия экономического и социального прогресса общества;
- они определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;
- они используются в качестве инструментов реализации политики управления;
- раскрывают цели и направления развития объектов управления.

В общем случае грамотное применение методов стратегического планирования имеет ряд положительных моментов.

# **1 Стратегическое планирование усиливает конкурентные возможности предприятия.**

Конкурентные преимущества позволяют предприятию устойчиво занимать и улучшать свое место на рынке.

Выиграют на рынке те, кто раньше других научится и начнет «жить по стратегии».

## **2 Стратегическое планирование позволяет рационально распределять ресурсы.**

Концентрация ресурсов на определенном участке бизнеса позволяет успешнее преодолевать сопротивление конкурентной среде. Распыление ресурсов по многим направлениям почти наверняка не принесет успеха ни по одному из них. Более того, если предприятие ведет стратегическое планирование, в котором выделяются основные направления работы, то оно должно отказываться от перспективных на первый взгляд проектов, не вписывающихся в общую стратегию.

**3 Стратегическое планирование увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звене управления.** Высшее руководство принимает стратегические решения, менеджеры среднего звена - оперативные решения. Часто эти процессы идут параллельно, не всегда взаимосвязаны. Кроме того, функции подразделений иногда не отвечают стратегической установке. Если же осуществляется грамотное стратегическое планирование, то все процессы ведутся от главной цели. Хорошо продуманная и квалифицированно исполненная стратегия доводится до исполнителей в виде планов организационно-технических мероприятий, которые становятся планами подразделений на определенное время. Таким образом, отработка подразделениями своих планов приводит к реализации стратегических установок предприятия в целом.

## **4 Стратегическое планирование улучшает адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде**

Предприятие готовится к любому варианту развития событий. В результате его адаптация к изменениям во внешней среде повышается, сокращается время на реагирование, так как наступление события и соответствующие проводимые мероприятия учтены в плане, требуется только их корректировка. Стратегическое планирование улучшает ориентацию предприятия во внешней среде. Это происходит потому, что стратегическое планирование подразумевает глубокое исследование его маркетинговой среды - стратегический анализ.

## **5 Стратегическое планирование улучшает ориентацию предприятия во внешней среде**

Это происходит потому, что стратегическое планирование подразумевает глубокое исследование маркетинговой среды предприятия – стратегический анализ.

**6 Стратегическое планирование позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели. Функциональные интересы подразделений и личные интересы сотрудников должны быть подчинены стратегическим интересам предприятия в целом. Заявленная и документально зафиксированная стратегическая цель становится ориентиром в деятельности сотрудников всех подразделений предприятия.**



**7 Стратегическое планирование способствует формированию единой команды менеджеров фирмы**

И принятая стратегия, и сам процесс ее подготовки формируют единую команду.

**8 Стратегическое планирование повышает уровень корпоративной культуры на предприятии.**

Когда ведется стратегическое планирование, сотрудникам разъясняются цели фирмы и методы их достижения, отношение их к руководству и к самой фирме становится более осознанным и позитивным.

## Вывод

Положительный эффект от стратегического планирования могут дать только органичное сочетание науки, опыта и искусства, ориентация на здравый смысл.

2 вопрос

**ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Под целями в стратегическом планировании понимают желательные состояния или результаты функционирования соответствующего объекта планирования в определенный момент будущего (т.е. их достижение желательно к определенному моменту времени в пределах стратегического планирования).**

Цели могут быть и недостижимы в пределах планируемого периода, но приближение к ним за этот период времени должно быть возможным. Задачи, обеспечивающие достижение целей, должны быть в принципе осуществимыми в течение планируемого периода.

Отечественные экономисты **А.Д.Вачугов** и **В.Р.Веснин** определяют стратегическое планирование как *«...набор конкретных целей, которые необходимо достичь к определенному периоду. Они охватывают наиболее общие проблемы развития производства и распределение ресурсов на много лет вперед и разрабатываются самостоятельно по различным направлениям, но при этом подчиняются определенной иерархии. По своему характеру эти планы близки к прогнозам»*.

# К стратегическим задачам планирования относятся следующие:

- ранжирование целей, формулировка проблем и постановка задач развития фирмы в рамках ее стратегического предназначения (миссии);
- обязательность определения динамики приоритетности во времени факторов успеха фирмы с целью динамичного выбора ведущих функций и видов деятельности;
- разработка перечня противоречий в развитии фирмы, путей и способов их разрешения. Например, производство новой продукции должно сопровождаться освоением новых технологий с сокращением ее выпуска на основе старых технологий;
- определение исходного потенциала фирмы и ее возможностей в решении проблем развития и поставленных задач для достижения поставленных целей;
- планирование развития источников обеспечения качественными ресурсами, разработки новых модификаций и заменителей традиционных ресурсов, режимов ресурсосбережения и охраны окружающей среды;
- систематизация, оценка и анализ факторов внешней среды («окружения» фирмы) по направлениям экономической деятельности и экономических отношений по схеме: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- оценка качественных и количественных результатов.

По определению **Г.Р.Райтера**, единственной задачей стратегического планирования является обеспечение возможности стратегического управления организацией. Не будет большой ошибкой и обратное суждение: единственной задачей стратегического управления является обеспечение возможности стратегического планирования организации.

Стратегическое планирование, его логика опираются на определенные закономерности, получившие название принципов планирования. Под принципом планирования следует понимать *объективную категорию науки планирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития как объекта планирования, так и самой практики планирования, и определяющего задачи, направление и характер составления, возможности выполнения плановых заданий, а также проверки их выполнения.*



## Принципы стратегического планирования

- *принцип единства экономики и политики при приоритете политики;*
- *принцип единства централизма и самостоятельности;*
- *принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;*
- *принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.*

Применительно к стратегическому планированию названные принципы имеют следующее содержание.

# *1 Принцип единства экономики и политики при приоритетности политики*

- согласно которому разработчики прогнозов, стратегических программ и планов должны исходить из целей политики, намеченной на реализацию соответствующими субъектами управления. Политика — это не что иное, как организационно оформленная система интересов соответствующих общностей людей. Она выражает их отношения между собой и с государством, направление этой деятельности в сторону, позволяющую реализовать эти интересы. В системе интересов центральное место занимают экономические интересы, они являются определяющими по сравнению со всеми другими, и в этом смысле политика является концентрированным выражением экономики. Кроме этого, для беспрепятственного развития экономики нужны соответствующие политические условия, необходимо государство со всеми своими институтами, органами власти. Следовательно, без приоритетного начала политики в управлении экономикой последняя не может успешно развиваться, чем и определяется соотношение между экономикой и политикой. На микроуровне собственники коммерческих субъектов формируют политику, определяющую направление их развития, распределение финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами.

## *2 Принцип единства централизма и самостоятельности*

- состоит в том, что подготавливаемые регулирующими органами проекты решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов, с одной стороны, должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывая их интересы, а с другой — обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении. В рамках фирмы централизм и самостоятельность в стратегическом планировании находят свое конкретное применение в предоставлении своим филиалам максимально возможной свободы хозяйственной деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии развития фирмы.

### *3 Принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений (при составлении прогнозов, стратегических программ, планов существует необходимо учитывать следующие требования)*

- а) соблюдение всей системы законов развития общества, определяющих содержание и направление отдельных элементов и сфер деятельности. Разрабатывая прогнозы проектов стратегических программ и планов, необходимо исходить из сущности, содержания и форм проявления в практической деятельности экономических законов рыночного хозяйства, законов развития социальных отношений и законов развития науки и техники;
- б) глубокое изучение и практическое использование в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники в целях своевременного осуществления структурной перестройки экономики;
- в) умение на основе широкого использования экономических инструментов ориентировать фирмы на своевременное техническое перевооружение и обновление производства, на гибкую восприимчивость достижений научного прогресса и быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся потребности общества;
- г) обеспечение в процессе стратегического планирования органического единства стратегических и тактических планов, программ и прогнозов;
- д) повышение степени достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для расчетов показателей прогнозов, стратегических программ и планов;
- е) постоянное совершенствование технологии разработки всех плановых документов;
- ж) обеспечение комплексного использования всех других элементов методологии стратегического планирования.

## 4 Принцип сочетания общих и локальных интересов

- при приоритете интересов более высокого ранга и стимулировании личной и коллективной заинтересованности в выполнении заданий стратегических программ и планов означает, во-первых, объективную необходимость органической увязки интересов различных классов, социальных слоев, коллективов коммерческих организаций и отдельных работников в единую систему и обеспечение в процессе управления стратегических целей программ и проектов планов, а также подготовку мероприятий, способствующих их достижению. Во-вторых, при регулировании производственных процессов, происходящих в национальной экономике, с помощью федеральных и региональных целевых комплексных стратегических программ и планов, решение этих проблем на основе приоритета укрепления безопасности общества и других общечеловеческих ценностей. В-третьих, создание (с помощью системы экономических стимулов, в виде разнообразных форм заработной платы, премий, налоговых и кредитных льгот, обеспечения необходимыми материальными ресурсами) личной и коллективной заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий.

## **Вывод**

**Стратегическое планирование является  
центральным элементом системы  
управления обществом или организацией.**

3 вопрос

**МЕТОДЫ И МОДЕЛИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Методология любой науки представляет собой единство мировоззренческих и методологических принципов и методов научного познания, а также специфических, частных методов научного исследования и практической реализации результатов. Структурные элементы методологии стратегического планирования:

- теория и методология философии, социологии и экономики;
- общенаучная методология;
- методология стратегического планирования.



**Методологический подход в стратегическом планировании** выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов. В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами методологического подхода: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический.

В широком смысле методология стратегического планирования - это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления.

Планирование является специфичной формой процессов общественной практики людей. В управлении - это приоритетная функция выработки, анализа, обоснования и принятия стратегических решений в виде прогнозов, программ, проектов и планов с учетом альтернативных возможностей и вариантов реализации. В экономической теории отмечается двойственность функции управления «подготовка и принятие решения», которая в развернутом плане включает постановку целей и задач субъекту управления и разработку мер, обеспечивающих их достижение и решение. По своему содержанию эта деятельность является предметом планирования.

В природе и общественной жизни заложен механизм причинно-следственных связей, приобретающих применительно к развитию видов и процессов деятельности людей свойство планомерности. Планомерность - это сознательное достижение поставленной цели посредством предварительного определения действий с учетом их последовательности, взаимосвязи, соразмерность со своими ресурсами и возможностями по отношению к воздействиям окружающей среды.

Формы планирования разнообразны и связаны со всеми функциями и задачами управления на всех его уровнях:

- *мегаэкономическом* — межгосударственном;
- *макроэкономическом* — общегосударственном (федеральном);
- *мезоэкономическом* — региональном (субъектов федерации, территориальном и местном управлении);
- *отраслевом, межотраслевых образований и т.п.*;
- *микроэкономическом* — объединения предприятий, предприятия и домашние хозяйства.

## Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов:

- Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.
- Стратегия определяет назначение фирмы, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.
- Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и ее сферы деятельности.
- В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.
- Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровне управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.
- Стратегию можно считать обоснованием существования организации: в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды собственников (акционеров).

Специфика стратегических решений, связанных с долгосрочным развитием бизнеса, проявляется в том, что они:

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на текущие задачи;
- направлены в отдаленное будущее и потому являются принципиально неопределенными, в силу чего субъективны и требуют непрерывного уточнения;
- многовариантны, при этом разработка альтернатив, на которые они опираются, играет важную самостоятельную роль;
- инновационны по своей природе, а поскольку люди и организации изначально инерционны, то требуют разработки мероприятий по преодолению своего отторжения;
- изначально признают неизбежность отклонения траектории фактического движения предприятия к перспективной цели от любой из плановых альтернатив, в силу чего требуют для обеспечения своей реализации создания соответствующего ресурсного потенциала;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

# Шаги стратегического планирования

- В качестве первого шага в стратегическом планировании предпринимается *анализ перспектив фирмы*, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.
- Второй шаг — *анализ позиций* в конкурентной борьбе.
- Третий шаг — *метод выбора стратегии*; сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.
- Четвертый шаг — *анализ путей диверсификации*: оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов деятельности, к которым фирме следует перейти.
- Пятый шаг — *постановка групп задач*: 1) стратегических, тактических, оперативных; 2) долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение.

В стратегическом планировании деятельности предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели. Различают следующие *методы стратегического планирования*:

- расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономические и др.;
- графо-аналитические, например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляционных трендов и др.;
- экономико-математические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;
- эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, массовой и др.), метод сценариев и т.д.



К методам и моделям стратегического планирования можно отнести и методы, и модели стратегического анализа, достаточно подробно описанные в зарубежной и отечественной литературе. Широко применяется *метод разрыва*. Главной его задачей является определение несоответствия или разрыва между целями предприятия и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить. Метод разрыва может использоваться:

- *для выяснения реальных возможностей предприятия с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;*
- *определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям предприятия;*
- *установления отклонения возможностей реального положения предприятия от показателей стратегического плана;*
- *разработки специальных программ для заполнения разрыва (рост производительности, улучшение организации производства и т.п.).*

*Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) лежит в основе анализа динамики рынка и служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии. На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому соответствующими стратегиями можно учитывать специфику отдельных фаз ЖЦТ. Концепция ЖЦТ заставляет руководителей анализировать деятельность предприятия с точки зрения настоящего и с позиций его развития в будущем, т.е. ставить их перед необходимостью постоянной работы по планированию и освоению новой продукции.*

## Стратегии предприятия на различных фазах ЖЦТ

Фазы ЖЦТ	Стратегии
Рождение и внедрение на рынок	Стратегия, ориентированная на рост (небольшой сбыт, большие затраты, почти нет прибыли)
Стадия роста	Стратегия быстрого роста (увеличение спроса, рост прибыли)
Стадия зрелости	Стратегия, ориентированная на стабильность (устойчивый сбыт, устойчивая прибыль)
Стадия спада	Стратегия сокращения (снижение сбыта, снижение прибыли)
<i>Примечание.</i> Цель модели ЖЦТ заключается в определении стратегии бизнеса для каждого этапа ЖЦТ на рынке.	

В рыночной экономике широко используются *портфельные модели* анализа стратегии. В самом общем смысле под портфелем понимается пакет ценных бумаг, принадлежащих какому-либо лицу (фирме) - это наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

## Основные методы портфельного анализа

Методы портфельного анализа	Критерии классификации
Метод, предложенный Бостон консалтинг групп — матрица «портфеля продукции»	1) рост рынка 2) размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой «Артур Д. Литтл» — матрица «жизненного цикла»	1) конкурентная позиция 2) технологическая позиция
Метод, предложенный фирмами «Шелл», «Дженерал Фудз» — матрица «направлений хозяйственной деятельности»	1) конкурентоспособность 2) привлекательность рынка
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом, - матрица «отраслевой дифференциации»	1) возможность дифференциации 2) высота барьеров доступа в отрасли
Метод, предложенный «Интернейшнл харвестер компани», - матрица «стратегического развития»	1) объем продаж 2) рост рынка 3) прибыльность 4) размер доли рынка

В соответствии с матрицей BCG (Бостонской консультационной группы) все поле деятельности предприятия представляется как совокупность стратегических хозяйственных подразделений (СХП), составляющих хозяйственный «портфель» предприятия. Каждое СХП имеет свои цели, рыночные возможности и риски, может быть описано рядом показателей. Матрица образована характеристиками:

1. Темпы роста рынка: низкие (0-10%), высокие (10-20%).
2. Относительная доля фирмы (логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес-области к объему продаж компании лидера в этом бизнесе): низкая (0,1-1), высокая (1-10).

Построение матрицы основано на следующих предпосылках: чем выше темпы роста рынка, тем больше возможностей развития; чем больше доля рынка, тем сильнее (прибыльнее) компания. В соответствии с этими положениями выделяют четыре категории продукции в СХП и соответствующие им типы стратегий.

1. *Звезда*. Данное СХП дает большой доход, но требует значительных вложений. Для такого СХП характерны высокие темпы роста и большая доля рынка. Высокая доля фирмы в быстрорастущей отрасли (рынке), а также лидирующее положение, которое она занимает на рынке, приносят значительные доходы, однако большую их часть фирма вынуждена тратить на поддержание своего отличительного преимущества — лидирующего положения. Отсюда данное СХП постоянно испытывает недостаток средств. Основная стратегия корпорации - это проникновение на новые рынки и (или) формирование новых сегментов на существующих рынках, освоение новых каналов системы распределения.

2. *Дойная корова*. Это СХП дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка, на котором функционирует фирма. Для СХП характерны низкие темпы роста рынка и большая доля рынка. Главное стратегическое направление деятельности фирмы - усиление и защита своих рыночных позиций от многочисленных сильных конкурентов.

3. *Дикая кошка (Трудный ребенок)*. Это СХП приносит малый доход, но может превратиться в СХП «Звезда» при дополнительных вложениях. Для такой категории продукта характерны высокие темпы роста рынка и небольшая контролируемая доля рынка. Основная стратегия - вложение значительных средств в рекламу, выявление рыночных недостатков продукта и улучшение его потребительских свойств с целью создания стабильного гарантированного рынка сбыта и закрепление на нем своих позиций.

4. *Собака*. Данное СХП приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должно быть ликвидировано. Для таких продуктов характерна низкая доля в слаборастущей или стабилизирующейся отрасли. Прибылей нет, а потребность в средствах для поддержания своего положения высока. Вариант стратегии - либо уход с рынка, либо поиск узкоспециализированного сегмента для завоевания в нем лидирующего положения. Данная модель, помимо наглядности представления стратегических задач предприятия, имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СХП. Однако эта модель имеет следующие недостатки: нечеткость определения рынка при незначительном изменении может привести к существенным изменениям в определении доли фирмы и результатов анализа; высокие темпы роста - не единственный и не основной показатель привлекательности отрасли. Значение доли рынка при анализе прибыльности предприятия преувеличено. Модель не работает в отраслях с невысоким уровнем конкуренции или с незначительными объемами производства.

В модели Артура Д. Литтла в качестве критериев выбраны конкурентная и технологическая позиция компании. Конкурентная позиция фирмы определяется относительно контролируемой долей рынка, доступом к источникам сырья, энергетическими и трудовыми ресурсами, источниками финансирования, контролем над каналами распределения, репутацией корпорации. Технологическая позиция фирмы определяется внутренними параметрами, накопленным научно-техническим потенциалом и внешними параметрами; доступностью лицензий; отношениями с исследовательскими организациями, клиентами, поставщиками как сырьевых ресурсов, так и наукоемких компонентов. В том случае, когда корпорации, обладающие сильными конкурентными и технологическими позициями, концентрируют свои ресурсы на проведении интенсивных НИОКР, корпорации, имеющие сильные конкурентные, но более слабые технологические позиции, вынуждены придерживаться стратегии следования за лидером. Модель Артура Д. Литтла дает, таким образом, возможность выбора инновационной стратегии корпорации.



*Генерирование альтернативных стратегий по М. Портеру основывается на следующих параметрах устойчивости предприятия на рынке:*

- издержки производства и сбыта продукции;
- незаменимость продукта;
- сфера конкуренции (объем обработки рынка).

## Достижение конкурентных преимуществ и укрепление своих позиций предприятие обеспечивает за счет:

- обеспечения более низких издержек на производство и сбыт продукции. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнительными характеристиками, но с меньшими затратами, чем у конкурентов. Продавая свой товар на рынке по сложившейся (или меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;
- обеспечения неизменности продукта с помощью дифференциации, под которой понимается способность предприятия обеспечить
- покупателя товара, обладающего большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать ее высокие цены, что дает большую сумму прибыли;
- выбора диапазона конкуренции (конкуренция на всем рынке или на определенной его части). Предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться развить там свои преимущества. Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие, но узкоспециализированные. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область (к утрате конкурентных позиций).

## М. Портер рекомендует следующие стратегии:

- *Стратегия дифференцирования.* Использование этой стратегии обязывает предприятие создавать продукт, обладающий большей полезностью для потребителя по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.
- *Стратегия «Лидерство за счет экономии на издержках».* Эта стратегия может быть рекомендована предприятию, обладающему большой долей рынка, наличием конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгим контролем за издержками, возможностью экономии расходов на исследования, рекламу, сервис. Преимущества стратегии заключаются в рентабельности предприятия даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки, т.к. низкие затраты создают высокие входные барьеры. При появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты. Низкие затраты снижают влияние поставщиков.
- *Стратегия концентрации на сегменте.* При этой стратегии предприятие направляет все свои действия на определенный сегмент рынка. Оно может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференциации продукта, либо к совмещению того или иного.
- *Матрица стратегического развития* применяется для условий растущего рынка и предложена И. Ансоффом.

# Матрица «Стратегия развития»

		Рынки	
		Имеющиеся	Новые
Продукты	Имеющиеся	1. Сокращение расходов	II. Развитие рынка
	Новые	III. Развитие товара	IV. Диверсификация

**Поле I** характеризует стратегию «Сокращение расходов», которая показывает направление стратегии организации на существующие рынки и продукты. Цель этой стратегии - стабилизация или расширение рынка. Она используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей — увеличение потребления (через снижение цен, ухудшение качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

**Поле II** включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускаемой продукцией. Возможными путями могут быть сбыт на новых региональных национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

**Поле III** включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инноваций), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

**Поле IV** представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделия, не имеющих прямого сходства с выпускаемыми. Причинами, побудившими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска, а также финансовые выгоды.

Различают три типа стратегий диверсификации:

- Стратегия горизонтальной диверсификации - производство новой продукции с использованием новой технологии.
- Стратегия центрированной диверсификации - производство новой продукции с использованием существующей технологии.
- Стратегия конгломератной диверсификации - это стратегия, обеспечивающая производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией.

*Модель Мак-Кинси* представляет собой развитие вышеописанной модели.

Основные параметры модели:

1. Привлекательность рынка (темпы роста рынка, дифференциация продукции, особенности конкуренции, норма прибыли в отрасли, ценность потребителя, преданность потребителя торговой марке). Привлекательность рынка предприятия определяется по формуле:

$$\Pi = \sum_{j=1}^m b_j E_j$$

где  $\Pi$ — интегральный показатель привлекательности рынка;

$m$  — число критериев оценки;

$b_j$ — вес  $j$ -го критерия оценки,

$$\sum_{j=1}^m b_j E_j = 1;$$

$E_j$  - экспертная оценка  $j$ -го критерия оценки привлекательности.



2 Конкурентная позиция фирмы (относительная доля рынка, рост доли рынка, охват дистрибьюторской сети, эффективность дистрибьюторской сети, квалификация персонала, преданность потребителя продукции компании, технологические преимущества, патенты, ноу-хау, маркетинговые преимущества, гибкость). Проведение портфельного анализа связано с преодолением ряда трудностей, среди которых следует отметить: правильное определение границ и масштаба рынка; различный характер рынков одного и того же продукта; разноречивость оценки перспективности по критериям разных матриц. Кроме того, все методы портфельного анализа предполагают, что предпочтительней вкладывать средства в рынки с высокими темпами роста, что справедливо для долгосрочных мероприятий.

# Вывод

Главный недостаток указанных моделей - их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени.

4 вопрос

**ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ**

# Процесс стратегического планирования включает три этапа:

- *описание желаемого состояния фирмы;*
- *анализ текущего состояния фирмы;*
- *разработка стратегии. На практике разделение по времени всех трех этапов весьма условно, как условна и их последовательность (в частности, знание текущего состояния является необходимым условием при формулировке целей).*

*Первый этап: описание желаемого состояния* — того состояния, в которое необходимо привести предприятие через некоторое время. Основой для определения желаемого состояния являются притязания собственников. Описание производится с помощью определения желаемых состояний основных характеристик (показателей) предприятия и его среды: прибыли, доли рынка, количества сотрудников, производительности труда, рентабельности, перечня перспективных бизнесов и других количественных и качественных характеристик.

Принципиально важно, что описание желаемого состояния ведется в отрыве от анализа текущего. Причина такого игнорирования заключается в том, что при использовании характеристик текущего состояния для описания будущего неизбежно возникнет один из вариантов оперативного планирования. Однако заявляемые цели должны проходить проверку на устойчивость и достижимость в прогнозных сценариях развития.

Разработка стратегии развития предприятия только силами собственных менеджеров таит опасность получения заявленной цели в виде комбинации интересов руководителей функциональных подразделений на основе имеющихся ресурсов и сложившихся взаимоотношений между конкретными персоналиями. Более эффективным способом разработки стратегических целей предприятия является привлечение сторонних специалистов, способных воспринимать предприятие как целостную систему. При этом менеджеры предприятия активно участвуют в процессе планирования в качестве экспертов.

*Второй этап стратегического планирования – анализ текущего состояния предприятия*, часто называемый стратегическим анализом. Основной задачей стратегического анализа в рамках планирования является определение несогласования компетенций предприятия с реальными рыночными возможностями и опасностями. Объектами анализа являются оценка и прогноз рынков всех бизнесов фирмы, уровень конкуренции, состояние ресурсов фирмы.

Мониторинг маркетинговой среды предприятия должен быть непрерывным, систематическим процессом. В его задачи входит контроль состояния предприятия и его внешней среды » по важнейшим показателям, изменение которых сигнализирует о необходимости коррекции стратегического курса или инициации полного цикла стратегического планирования, которое, в свою очередь, призвано определить стратегические цели и способы их достижения в рамках нового горизонта планирования.

*Третий этап* стратегического планирования - **разработка стратегии** и плана перехода из текущего состояния в желаемое. Изменения при этом могут быть радикальными, вплоть до смены области деятельности. Стратегию можно рассматривать как связующее звено между целями предприятия и линией поведения, выбранной для их достижения. Установление цели и выбор правильной стратегии должны подкрепляться грамотной работой по ее реализации.



В теории стратегического планирования различают: видение, ориентиры, миссию и цели фирмы. **Видение предприятия** – наиболее общий ориентир в деятельности предприятия, позволяющий сформировать гипотетическую (идеальную) форму его будущего существования и состояния, которое может быть достигнуто при самых благоприятных обстоятельствах. Видение является хорошим средством мотивации персонала предприятия и инвесторов, создает чувство перспективы в деятельности предприятия, определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования. Видение, хорошо сформулированное как определение, объединяющее в себе направление движения и цель, приобретает большую популярность.

Изложенное в простой и всем доступной форме как представление о будущей ценности предприятия, видение имеет большое воздействующее значение, чему способствуют:

- *содержащаяся в нем общность целей (активизирует направленность на объединяющее начало);*
- *использование образа совокупной ценности (своего рода идеального эталона ценности);*
- *отсутствие финишной черты (идеальный импульс для постоянного прогресса).*

По своей сути видение не является целью, скорее, это некоторое ощущение цели, философия бизнеса. Например, видение может быть следующим: «Мы занимаемся проектированием инновационной деятельности в интересах Вашего экономического роста». Несомненно, необходимость формулирования видения зависит от масштабов предприятия. Оно просто необходимо крупным компаниям, оказывающим сильное влияние на общество. Напротив, для небольшой фирмы такая работа может оказаться временем, потраченным впустую. Видение также важно для предприятий с акцентом в деятельности на инновации, творчество, т.е. для предприятий, для которых важны репутация и привлечение уникальных специалистов.

Миссия предприятия - более конкретно сформулированный ориентир по сравнению с видением. В содержании миссии процесс ее выполнения сочетается с общим направлением деятельности и напряжением сил предприятия, с определенным риском деятельности, со сроками реализации миссии.

**Миссия** - одно из ключевых понятий в теории стратегического управления. Определяется по-разному. Одни определяют миссию как гиперцель организации или как ее основную общую цель, которая применяется в планировании деятельности этой организации. Другие считают, что миссия фирмы определяется посредством описания всего спектра параметров ее производственной функции.

В практическом аспекте **миссия** - это целевое предназначение существования предприятия, которое должно реализоваться в планируемом периоде и включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности предприятия, в единстве составляющие суть намеченного успеха.

# *Значение миссии:*

- является базисом (отправной посылкой, точкой опоры) для всех плановых решений и определения целей предприятия;
- создает уверенность, что предприятие, преследует непротиворечивые, ясные и общественно достойные цели;
- помогает сосредоточить и объединить усилия персонала на избранном направлении движения;
- создает внешний имидж предприятия для участников (акционеров, банков, предприятий и пр.) и других заинтересованных в его успехе.

## *Содержание миссии включает следующие основные пункты:*

- декларирование открытости миссии;
- желательные клиенты;
- описание и политика в области товаров и услуг предприятия;
- характеристика рынка и рыночная политика: основные потребители, география, клиенты, пользователи;
- цели предприятия, выраженные в понятиях выживания, роста и доходности;
- технология и технологическая политика: процессы, оборудование, инновации;
- философия и этика бизнеса: мотивация и принципы ведения бизнеса, внешние и внутренние ценности организации;
- внутренняя концепция: описание собственного впечатления о себе, источники силы, степень конкурентоспособности и факторы выживания;
- концепция планирования и управления, конкурентные преимущества управления; внешний образ (имидж): экономическая и социальная ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом; обязательства перед персоналом, ценность работника для организации.

В уставной документации предприятия содержание миссии отражается в положении о миссии (предприятии, уставе предприятия, учредительном договоре). Последовательность пунктов и их сочетание определяется конкретной формой использования содержания миссии предприятия. Формирование миссии стало распространенным явлением среди крупных и средних фирм, полезно и для предприятий малого бизнеса. Содержание миссии используется в составе бизнес-проектов создания нового предприятия (производства), бизнес-планов и инвестиционных проектов. Наряду с представлением содержания миссии по пунктам используется прием представления содержания миссий одним предложением, в котором выделяется наиболее значимая цель фирмы (характерно для западного бизнеса и использования содержания миссии в рекламе). Лозунговую форму представления миссии, определяющую основное направление действий предприятия, целесообразно связывать с ее проработанной расширительной текстовой формой.

Миссия может включать несколько целей, но она не содержит исчерпывающей картины желаемого будущего. Главное ее предназначение - указать направление. Формулировка миссии сама по себе может быть определена рядом причин: требованиями инвесторов, партнеров, представляющих особую важность, желанием обратить на себя внимание существующих и потенциальных клиентов, попыткой заявить свои претензии на лидерство и передел рынка, стремлением мобилизовать внутренние ресурсы компании, следованием моде и др.



Разработка миссии предприятия может быть проведена на основе технологии бизнес-инжиниринга. Формулирование миссии проводится по следующим этапам:

- Формирование строения компании относительно внешней среды (макроокружение), рыночной среды (микроокружение) и внутренней среды предприятия. Результатом данного этапа является разработка ценностных ориентиров, принципов, норм и правил компании; определение социально-значимых потребностей окружающей среды; возможностей и ограничений при реализации стратегии бизнеса.
- Уточнение социальной значимости миссии, формирование базового рынка и базового продукта. На данном этапе формируется деловое кредо компании (виды и характер коммерческой деятельности, варианты межфирменного сотрудничества и кооперации).
- Описание делового кредо по целям, принципам и идеалам взаимодействия со всеми участниками внешней и внутренней среды компании.
- Формирование имиджа компании.

# В условиях стратегического менеджмента разработка миссии позволяет:

- рассматривать компанию как открытую социально-экономическую систему;
- определить философию, принципы, ценностные ориентиры компании;
- разработать принципы организационной культуры;
- сформулировать предназначение и стратегические цели компании;
- выявить направления стратегического развития;
- сформировать стратегический характер деятельности организации, стремление к непрерывному развитию и совершенствованию;
- распределить ресурсы и возможности компании для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ;
- внедрить технологии управления организационным развитием, основанные на упреждающих изменениях посредством стратегического видения перспектив.

Цели предприятия (общие, частные, особенные) выражают конкретизированные общие ориентиры, достижение которых намечается в планируемом периоде полностью или ограниченно.

Значение целей:

- *являются основой для принятия деловых решений;*
- *являются руководством для формирования системы конкретных плановых показателей;*
- *определяют способы повышения эффективности предприятия;*
- *являются основой для процесса менеджмента в целом на предприятии.*

# Типы целей предприятия

- *по связи с результатами бизнеса:* экономические и неэкономические;
- *по связи с системой планирования:* стратегические, тактические; текущие;
- *по связи с периодом планирования:* долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- *по связи со сферой деятельности:* внутренние и внешние;
- *по связи с пространством целей:* рыночные, инновационные, продуктивные, ресурсные, ценностные, организационные и социальные.

**Экономические цели** выражаются в показателях производственно-хозяйственной деятельности предприятия и делятся на количественные (например увеличение доли рынка) и качественные (например достижение превосходства в качестве товаров).

**Неэкономические цели:** социальные (улучшение условий труда), поведенческие (ответственность, порядочность, законность, и т.п.), патриотичные.

Связь целей с системой планирования формирует упорядоченность целей по видам и уровням планирования. Долгосрочные цели в большей степени связаны с миссией и обычно не имеют количественных характеристик. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают, что, сколько, где, когда и кем должно быть достигнуто. Цели по возможности классифицируют по значению на внешние и внутренние. Пространственные цели разнообразны, но наиболее общие из них классифицируются по наиболее типичным ключевым сферам деятельности. Свое положение на рынке предприятие определяет как позицию по отношению к конкурентам — достижение успеха в показателях конкурентоспособности.

Поддержание и рост показателей конкурентоспособности требует определения новых способов ведения бизнеса с созданием инновационного пространства:

- *производство товаров нового качества и принципиально новых товаров;*
- *внедрение на новые рынки;*
- *применение новых ресурсосберегающих технологий;*
- *использование новых методов организации производства, внутреннего и внешнего менеджмента.*

Инновационные цели связаны с ростом продуктивности (производительности) предприятия и экономией используемых ресурсов. Предприятие проводит оценку наличных ресурсов и будущей потребности в них в сравнении с имеющимися и альтернативными. Цели доходности направлены на формирование способности предприятия не только покрывать свои расходы, но и генерировать часть доходов для целей развития, перехода на более высокий качественный уровень деятельности. Управленческие аспекты целей выражаются в достижении требуемого качества менеджмента, эффективных методов управления и высокой квалификации менеджеров и исполнителей. Предприятие несет ответственность перед работниками, государством и обществом по своим обязательствам, правовым актам, общественным ценностям, социальным и моральным нормам. Всегда дискуссионным является вопрос о том, какое из ключевых пространств наиболее главное. ***В итоге многолетних дискуссий и опросов специалисты сходятся в едином мнении: главными являются финансовые цели, а конкретно — прибыль, показатели доходности.*** Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии экономических целей предприятия.



Формулируемые цели должны удовлетворять определенным требованиям. К критериям качества поставленных целей относятся:

- *степень (уровень) конкретизации целей (от максимально возможной до минимальной);*
- *соответствие целей возможному уровню усилий, потенциалу и развитию мотивации работников;*
- *гибкость целей и наличие пространства и возможностей их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;*
- *измеримость целей;*
- *сопоставимость целей разных ключевых пространств и уровней иерархии.*

# Предприятие считается стабильным, когда соблюдаются условия:

- 1) общая цель предприятия рассматривается как совокупность целей заинтересованных сторон;
- 2) совокупность целей заинтересованных сторон является расширением общей цели системы.

**Стратегия** (греч. *strategia*, от *stratos* — войско, *ago* веду) — первоначально военный, затем философский, политэкономический и с 60-х гг. XX века — экономический термин. Определяется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, или как логически интегрированная последовательная система принятия решения. Стратегию иногда определяют как выбор основных долгосрочных целей, что сводит понятие стратегии к методу и процессу выбора. По определению существующая цель после произведенного выбора становится стратегической. Стратегия также включает необходимость оценочного подхода к выбору цели и направлений движения к ее достижению. В современном изложении можно определить, что под стратегией понимается не просто одна из целей, а наиболее важная и определяющая долговременное развитие явления цель, способы движения к ней и средства ее достижения. Использование стратегий во всех приведенных смыслах этого понятия имеет свои положительные и отрицательные стороны. В понятие стратегии включается и ее более общее определение - **альтернатива**, которую часто называют стратегией последнего средства.

## Преимущества и недостатки использования стратегий

Характеристика принятой стратегии	Преимущество	Недостаток
Позволяет сосредоточиться на деталях	Независимо от взятого за основу определения роль этой стратегии для предприятия заключается в том, что с ее принятием снимаются проблемы концептуального характера и менеджеры, определившись в главном, могут обратить внимание на детали. Даже высшие руководители не могут постоянно заниматься вопросами стратегического характера, так как не имеют права постоянно сомневаться	Проблема заключается в изменении со временем окружающих обстоятельств— внешняя среда со временем дестабилизируется, исчезают и возникают опасности и возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, может превратиться в свою противоположность
Задаёт направление	Основной смысл этой стратегии — указывать предприятию надежный курс	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но в некоторых ситуациях критическим является следование текущим реалиям, для того чтобы в нужный момент изменить поведение.

Координирует усилия	Эта стратегия способствует координации деятельности. В ее отсутствие менеджмент предпринимает усилия в различных направлениях, которые часто противоречат друг другу	Чрезмерная координация усилий ведет к потере периферийного зрения, благодаря которому ведется поиск новых возможностей. Принятая стратегия довлечет над предприятием
Характеризует организацию	Такая стратегия отражает в общих чертах характер предприятия и его отличительные особенности	Определение организации через стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате остаются незамеченными размах и сложность системы
Обеспечивает логику	Эта стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок в управлении	Любая стратегия, как и любая модель, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность

## Любая стратегия обладает следующими отличительными чертами:

- процесс выработки завершается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;
- сформулированная стратегия должна использоваться для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточиться на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;
- необходимость в текущей стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет фирму на желаемые события;
- в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, в связи с чем приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;
- необходимость использования обратной связи: как только в процессе поиска открываются новые альтернативы, появляется и более точная информация, которая может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора;
- ориентир - цель, которую фирма стремится достичь, стратегия - средство для достижения цели. Ориентиры - более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры фирмы будут изменяться;
- стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

В процессе выбора и освоения стратегии предприятие может столкнуться со следующими трудностями:

- *полная зависимость от структуры власти;*
- *стратегия приносит элемент рационализма, который разрушает сложившийся в фирме тип взаимоотношений и может подорвать политику руководства;*
- *появление коллизий между прежними видами деятельности, обеспечивающими прибыль, и новыми;*
- *отсутствиие достаточной для эффективного стратегического планирования достоверной и полной информации.*

На выбор стратегии влияют разные факторы: риски, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Стратегия характеризуется относительно устойчивой линией поведения организации в данной области деятельности на достаточно длительном временном интервале и образом действий в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства действия: места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего).



*Формирование стратегии* предприятия подчинено решению задач:

- какие направления деятельности предприятия необходимо развивать;
- какие ресурсы и финансовые средства необходимо привлечь для этого;
- какая будет экономическая и финансовая эффективность от реализации программы.

Формулирование целей и стратегии предприятия определяется общим состоянием и развитием экономики и отраслей, к которым относятся его виды деятельности, а также возможным периодом жизненного цикла (продукта, видов деятельности, предприятия). Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и направлено на выбор одной из стратегических альтернатив. Уже в процессе стратегического анализа руководство начинает склоняться к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, целям деятельности и совпадает с первоначальным профессиональным видением. Однако методы стратегического анализа и профессиональная интуиция не должны ни подменять, ни влиять косвенно на процессы фундаментального стратегического исследования и мышления, ориентированного на объективные выводы. Главная слабость формальных методов поиска стратегии - в невозможности учесть особенности каждого из видов бизнеса, что приводит к слишком общим и, по мнению специалистов предприятий, абстрактным выводам. Это легко устраняется при малейшей инициативе руководства и соответствии решаемой задачи уровню компетентности разработчиков.

Внутри крупной фирмы разрабатываются стратегии трех видов:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

**1 Корпоративная** описывает общее направление развития фирмы и прежде всего ее производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг, в том числе, какие необходимо иметь подразделения и куда следует направлять инвестиции.

Данная стратегия применяется в основном в дифференцированной компании, и ее разработка предусматривает обычно четыре вида действий:

- действия по достижению диверсификации. Этот аспект стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и выделит позицию компании в каждой из отдельных отраслей;
- действия по улучшению общих показателей деятельности в тех отраслях, где уже работает фирма. Должны быть приняты решения по усилению конкурентоспособности и доходности в долгосрочной перспективе;
- действия, направленные на поиск путей получения синергетического эффекта среди родственных фирм и превращение его в конкурентное преимущество. Фирма, расширяя свое поле деятельности за счет похожих технологий, аналогичного характера работы и каналов сбыта, того же сегмента рынка, достигает преимущества перед другими компаниями, переключаясь на абсолютно новые для них виды деятельности;
- создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов в наиболее перспективные области. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие подразделения или выделить их на финансирование новых привлекательных приобретений

Деловая (конкурентная, бизнес-стратегия) обеспечивает долговечность конкурентных преимуществ хозяйственных подразделений ,фирмы и включает частные стратегии:

- *товарно-рыночная* (маркетинговая), определяющая номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы ее реализации;
- *ресурсно-рыночная*, определяющая поведение предприятия на рынке материальных, финансовых и иных видов ресурсов;
- *технологическая*, определяющая динамику технологического уровня применяемых производственных процессов;
- *инвестиционно-финансовая*, определяющая способы привлечения, накопления и использования финансовых средств;
- *интеграционная*, определяющая взаимодействие с другими предприятиями — деловыми партнерами;
- *организационная*, определяющая адаптивную структуру предприятия и его подразделений, их численный и квалификационный состав;
- *социальная*, определяющая трудовую политику, направленную на создание динамичного работоспособного коллектива;
- *социально-экономическая* стратегия (налоги, природопользование, экология, охрана здоровья, охрана труда и т.д.).

Бизнес-стратегии определяют порядок действия фирмы на рынках каждого из ее продуктов, поэтому количество бизнес-стратегий равно количеству разнородных продуктов, которыми занимается предприятие. Если продукты однородны, то они могут быть объединены в ассортиментные группы, по которым строится единая бизнес-стратегия. Бизнес-стратегии строятся по каждому продукту предприятия относительно конкурентов, поэтому иногда они называются конкурентными стратегиями.

**Функциональная** разрабатывается функциональными службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегий: НИОКР, производственная (контроль за издержками, управление издержками, повышение эффективности операций), маркетинговая, финансовая, организационная стратегии, стратегия управления персоналом.

Разработка набора функциональных стратегий— весьма важный этап стратегического планирования, поскольку он является «переходным» от уровня стратегического планирования к оперативным планам подразделений. На российских предприятиях планирование функциональных стратегий - слабое звено процесса стратегического планирования вследствие недостаточной квалификации менеджеров и маркетологов. В результате стратегическое планирование становится формальной «бумажной операцией», никак не связанной с реальной деятельностью предприятия.



## Сравнительная характеристика типов стратегий

	Корпоративные стратегии	Бизнес-стратегии	Функциональные стратегии
Стратегический фокус	Капитал	Конкурентные преимущества	Эффективность
Стратегическая область	Фирма как целостная организация	Области бизнеса фирмы	Процессы внутри фирмы
Стратегические ресурсы	Капитал	Внутренний потенциал	Система
Критерии	Эффективность капитала	Стратегические позиции	Доходность

При формулировании любой стратегии необходимо учитывать следующие ограничения:

- *уровень финансового капитала;*
- *размер приемлемого риска;*
- *потенциальные навыки и способности фирмы;*
- *отношения в рамках рабочих связей фирмы;*
- *противодействие конкурентов;*
- *правовые и др. факторы.*

# Вывод

Выбор вида стратегии имеет кардинальное значение для фирмы и влечет долговременные необратимые последствия. И хотя неверное стратегическое решение можно предотвратить принятием другого решения, но это потребует значительных ресурсов, возрастающих во времени. На практике к таким принципиальным решениям относятся планы реконструкции, расширения или ликвидации производств, коренного изменения профиля или специализации деятельности фирмы.

**5 вопрос**

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

В последние годы во многих промышленно развитых странах достаточно четко наметилась тенденция перехода к стратегической форме индикативного планирования. Данная форма планирования в полной мере отвечает принципам целевого планирования, а также современным условиям и тенденциям развития мировой экономики.

В работе «Школы стратегий» авторы выделяют десять основных:

- 1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления (Ф. Селзник, А. Д. Чандлер, С. Р. Кристенсен, К. Эндрюс, Дж. Л. Боуэр, Р. Г. Хамермеш, М. Портер).
- Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс (И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф).
- Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс (М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куини).
- Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения (Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт).
- Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс (М. Лайлс, Р. К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис).
- Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс (Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Дж. Куини, Р. Нельсон, С. Уинтер).
- 7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров (А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуер, Й. Доза).
- 8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рикс, Ф. Ригер).
- 9. Школа внешней среды: формирование стратегии как ренактивный процесс (М. Ханнан, Дж. Фримен, У. Этли, К. Оливер).
- 10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации (П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлс, К. Сноу).

Представители **Школы дизайна** (проектирования, конструирования, моделирования) являются авторами методики проведения SWOT-анализа. В общем случае школа дизайна разработала модель формирования стратегии развития предприятия как достижение соответствия внутренних и внешних возможностей его развития. В рамках данной школы было разработано несколько моделей, которые отличались между собой лишь в деталях, а не в фундаментальных принципах построения. Основной базовой моделью стратегического планирования принято считать модель Гарвардской школы бизнеса. Согласно этой модели процесс стратегического планирования представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, которые выражаются в форме ключевых факторов успеха и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию. Вполне понятно, что возможности внешней деловой окружающей среды могут быть востребованы за счет реализации сильных сторон ресурсного потенциала предприятия. В свою очередь, необходимо выявить угрозы внешней окружающей деловой среды, а слабые стороны ресурсного потенциала свести к минимуму.

## Школа дизайна предложила весьма интересный подход к формированию системы оценки стратегий:

- **Последовательность:** стратегия развития предприятия не должна содержать противоречивых целей и программ.
- **Согласованность:** стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.
- **Преимущество:** стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.
- **Осуществляемость:** стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.



**Школа планирования** возникла практически одновременно со школой дизайна и признает большинство ее исходных положений. Зарождение связано с опубликованием работы И. Ансоффа «Корпоративная стратегия». Модель формирования стратегического плана, предложенная И. Ансоффом, имеет два принципиальных отличия от модели Гарвардской группы. Во-первых, И. Ансофф вводит в процесс стратегического планирования понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства в модели Гарвардской группы. Во-вторых, он предпринял попытку описания процесса стратегического планирования в виде определенной формализованной блок-схемы, которая предполагает подробную разработку списка факторов, учитываемых в процессе принятия решений и расставляемых в приоритетном порядке с приданием им весовых коэффициентов, а также различных диаграмм и правил выбора той или иной альтернативы. Согласно этой модели, процесс стратегического планирования начинается с определения первоначальных целей развития предприятия, которые являются реакцией на внешние сегменты. В соответствии с этими целями проводится анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды. Целью такого рода анализа является выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на рынок сбыта и диверсификации производства.

**Школа позиционирования** возникает с появлением работы М. Портера «Конкурентная стратегия», которую следует рассматривать в качестве значительного прорыва в теории стратегического планирования. Сформулированные в ней общие стратегии конкуренции до настоящего времени считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами в практической деятельности современных фирм.

Существенным вкладом в теорию стратегического планирования можно считать разработку цепочки ценностей М. Портера, который установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности формируются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями. Он обосновал принципы появления конкурентных преимуществ предприятия, которые формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей.

**Школа предпринимательства** рассматривает разработку стратегии развития фирмы не как коллективный процесс, а как индивидуальное творчество ее руководителя. Сторонники данной школы считают, что развитие фирмы в полной мере зависит от диктата индивидуума. Представители школы предпринимательства считают, что ключевым фактором, обеспечивающим успешное развитие фирмы, является персонализированное руководство, основывающееся на стратегическом предвидении.

*Содержание школы предпринимательства раскрывают следующие принципиальные положения:*

- Стратегия развития любой фирмы существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно— интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего фирмы.
- Процесс формирования стратегии развития фирмы базируется на жизненном опыте и интуиции ее руководителя, независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.
- Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей.
- Предпринимательскую организацию отличает гибкость, поскольку она представляет собой относительно простую структуру, которая достаточно чутко реагирует на указания своего руководителя.
- Предпринимательская стратегия в определенной мере является зачтенной от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

**Когнитивная школа (школа познания)** рассматривает построение стратегии как ментальный процесс. Представители данной школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека. В рамках данной школы можно выделить два вполне самостоятельных направления. Первое трактует формирование стратегии как попытку создания некоей объективной картины мира. Второе направление, основываясь на субъективности процесса познания, рассматривает стратегию как интерпретацию мира. Большинство представителей когнитивной школы считают, что каждый стратег обладает своим индивидуальным когнитивным стилем, на который значительное влияние оказывает коллективная система обработки информации, называемая организацией.

**Школа обучения** рассматривает процесс разработки стратегии развития фирмы как развивающийся процесс. Содержание данной школы раскрывают следующие важнейшие положения:

- 1 Выработку стратегии развития фирмы следует рассматривать как форму процесса обучения.
- 2 Процедура обучения должна носить развивающийся характер через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий.
- 3 Стратегические инициативы реализуются теми, у кого имеются способности и ресурсы для обучения.
- 4 Удачные инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, т.е. развивающуюся стратегию.
- 5 Роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.
- 6 По мнению представителей школы обучения, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, которые затем превращаются в планы на будущее.

**Школа власти** трактует процесс разработки стратегии развития фирмы как процесс переговоров. Стратегия развития организации в этом случае носит спонтанный характер. Властные структуры рассматривают процесс разработки стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения и переговоров, а в отдельных случаях - прямой конфронтации.

**Школа культуры** сформировалась в сфере стратегического управления благодаря успехам японских корпораций. Согласно представлениям школы культуры процесс формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях. Верования каждого индивида представляют собой результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации. Культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии. Представители школы культуры ввели понятие «стратегических ресурсов», обеспечивающих получение устойчивых выгод в условиях конкуренции.



**Школа внешней среды** отводит организации пассивную роль, заключающуюся в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Формирование стратегии в данном случае представляет собой некий процесс отражения. По своему содержанию школа внешней среды основывается на «теории ситуационных факторов», которая описывает взаимосвязи между конкретными измерениями окружения и определенными признаками организации. Организация при этом должна адекватно реагировать на изменения внешнего окружения.

**Школа конфигурации** описывает последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, нарушаемых действием случайных факторов. Для этих целей в рамках рассматриваемой школы анализируется взаиморасположение различных измерений организации в определенных условиях и рассматривается временная последовательность смены различных состояний развития организации. Представители школы конфигурации предложили выделить определенные стадии в развитии организации: развития, стабильности, адаптации, борьбы, революции. Большинство представителей школы конфигурации рассматривают перемены в организации как квантовый скачок, который означает одновременное изменение множества организационных компонентов. Причем при квантовом скачке изменения являются «революционными», т.е. мгновенными. Такой подход предполагает, что организации поочередно устраняют силы, которые противостоят то изменениям, то последовательному выполнению действий. Другими словами, организация фактически предпринимает попытку совершить скачок в новое устойчивое положение, с новым набором стратегий, структур и принципов культуры, т.е. с новой конфигурацией.

# Вывод

Первые из трех представленных школ (дизайна, планирования и позиционирования) носят предписывающий характер, раскрывая то, как должны разрабатываться стратегии. Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий. Последняя школа - конфигурации - стремится объединить разрозненные элементы: процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение в отдельные, последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии.