

Тема 1.

Стратегия и процесс сбора конкурентной информации

1. Условия и предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Характеристика школ стратегического менеджмента и их основных достижений
3. Понятие стратегии. Процесс формулирования стратегии.
4. Конкурентоспособность как категория управления.

**УСЛОВИЯ И ПРЕДПОСЫЛКИ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

Исторически,

- первой страной, требующей развития менеджмента как науки были США.
- Другие страны проходили аналогичные этапы по мере развития своей экономики, роста производительности труда и формирования требований собственников к управляющим крупных компаний.
- Можно выделить четыре следующих этапа:
 1. бюджетно-финансовый контроль;
 2. управление на основе экстраполяции;
 3. предвидение изменений;

Первый этап (1900 - 1950 гг.) - управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум):

- внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
- отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.
- Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия.

Второй этап (1951 - 1960 гг.) - управление на основе экстраполяции

- бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед;
- главная задача менеджера – в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап (1961 - 1980 гг.) - управление на основе предвидения изменений

- отказ от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и определение путей их наилучшего использования;
- учет внешних ограничений и соответствие имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап (1980-х гг. по наст. время) -
управление на основе гибких экстренных
решений (стратегическое управление)

- децентрализация и демократизация управления;
- повышение роли интуиции;
- предприятие – субъект активного воздействия на среду;
- стратегия – основной инструмент управления развитием предприятия.

Таблица 1. Сравнительная характеристика систем корпоративного управления по этапам

Этап. Параметры	1.Управление на основе контроля	2.Управление на основе экстраполяции	3.Управление на основе предвидения изменений	4. Стратегическое управление
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления/тенденции предсказуемы	Предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	На уровне реакции фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Целевое управление	Стратегический анализ	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность / реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество

ХАРАКТЕРИСТИКА ШКОЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ОСНОВНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел выделяют десять научных школ

	Школа	Основные подходы при формировании стратегии
1	дизайна	процесс осмысления
2	планирования	формальный процесс
3	позиционирования	аналитический процесс
4	предпринимательства	процесс предвидения
5	познания (когнитивная)	ментальный процесс
6	обучения	развивающийся процесс
7	силовая (власти)	процесс ведения переговоров
8	организационной культуры	коллективный процесс
9	внешней среды	реактивный процесс
10	конфигурационная	процесс трансформации

Предписывающие (директивные) школы стратегического управления

1. Школа дизайна – формирование стратегии как конструирование и проработка, а также как сознательное моделирование.
2. Школа (стратегического) планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.

1. Школа дизайна:

- SWOT-анализ. Анализ внешней среды с точки зрения возможностей и рисков и внутренней ситуации в компании — ее сильных и слабых сторон.
- А. Чандлер, К Эндрюс

Научный вклад школы планирования

- плановики играют существенную роль в формировании стратегии



Основные постулаты школы дизайна:

- 1) формирование стратегии – продуманный процесс сознательного мышления;
- 2) ответственность за контроль над процессом разработки и реализации стратегии возлагается на руководителя – стратега по определению;
- 3) модель построения стратегии изначально есть и остается достаточно простой (а значит, четко определенной) и неформальной;
- 4) чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно сформулирована;
- 5) стратегия, разработанная для конкретной организации, должна быть единственной в своем роде: лучшей, уникальной, полученной в результате индивидуального моделирования и сформированной вне всяких шаблонов и стандартов;
- 6) процесс моделирования может считаться и считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива;
- 7) только после выполнения всех вышеизложенных требований стратегия может подлежать внедрению.

Основные недостатки школы дизайна:

- 1) разграничивает по этапам процесс разработки стратегии и ее реализации. Из-за неопределенности ситуаций в реализации стратегии, в ней приходится менять те или другие ее пункты. Что может помешать провести при необходимости требуемые стратегические изменения;
- 2) утверждает определенную абстрагированность или даже независимость мышления от действия, полагает формирование стратегии процессом не столько обучения, сколько осмысления. Таким образом, когда разрабатывают стратегии одни люди, а реализуют их другие может возникать конфликт интересов.

Школа (стратегического) планирования:

- И. Ансофф.
- Построение стратегии как формальный процесс: формальные процедуры, формальное обучение, формальный анализ, множество цифр.

ОСНОВНЫЕ ШАГИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. **Стадия постановки задач.** Разработка обширных процедур, призванных разъяснить и количественно представлять цели организации (задачи).
2. **Стадия внешнего аудита.** Стадия аудита включает в себя оценки внешних и внутренних условий организации.
3. **Стадия внутреннего аудита.** Использование формализованных методов обычно ограничивалось лишь проведением различного рода таблиц.
4. **Стадия оценки стратегии.** Процесс оценки стратегии использует множество методов - от простых и проверенных (самые первые варианты расчета прибыльности инвестиций) до самых современных ("оценка конкурентных стратегий", "анализ рисков", "стоимостная кривая" и др.).
5. **Стадия операционализации стратегии.** Установление иерархий. На вершине пирамиды - долгосрочные стратегические планы (пятилетние), под ними - среднесрочные планы, а еще ниже - краткосрочные (годовые) операционные планы. Параллельно иерархии планирования существует иерархия задач, иерархия бюджетов, иерархия подстратегий (корпоративных, коммерческих и функциональных) и иерархия программ действий.
6. **Программирование процесса в целом.** Программирование распространяется как на определенные шаги стратегического процесса, так и на его временной распорядок.

положения школы планирования :

- 1) стратегия – результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами;
- 2) ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых плановиков;
- 3) при завершении процесса стратегии предстают перед нами полностью готовыми, когда мы четко видим их практические приложения.

Основные ошибки Школы

планирования

- 1. Ошибка предопределения.** Организация должна либо предвидеть изменения окружающей среды, либо контролировать ее, либо просто предполагать ее стабильность. В противном случае устанавливать сколько-нибудь жесткий курс движения, что предполагает стратегический план, бессмысленно.
- 2. Ошибка разделения.** Система планирования предполагает отделение мыслей от действий, стратегий - от операций, формулирование - от осуществления, мыслителей - от исполнителей, а стратегов - от объекта стратегий. То есть менеджеры должны освоить науку управления посредством дистанционного контроля. Но эффективная стратегия объединяет действия и мышления, а значит, и осуществление и формулирование.
- 3. Ошибка формализации.** Формальные системы могут обрабатывать большее количество информации - по крайней мере, специальным образом подготовленной, обобщать ее и накапливать.

фиаско стратегического планирования

1. Сотрудники "берут верх" над процессом. Для осуществления новых функций менеджмент приглашает новых работников.
2. Процесс доминирует над персоналом. Большое внимание аналитическим моментам и недостаточное - подлинно стратегическим озарениям.
3. Стратегии никак не стимулировали деятельность: уменьшение роли в планировании тех руководителей, которые занимались воплощением стратегии в жизнь; неспособность объединить стратегические системы планирования с операционными системами.
4. Планирование развития искажается из-за слияний, приобретений и продажи.
5. В процессе планирования предпочтение отдается первой "подходящей" стратегии (т. е. удовлетворяющей определенным условиям), отказываясь от поиска и анализа альтернативных решений.
6. Игнорирование требований к организации и культуре.
7. Прогнозирование по единственному параметру не может быть

ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегическое управление -

- взгляд из будущего в настоящее, позволяющий определить, что делать в настоящем, чтобы достичь цели в будущем при изменениях в окружении и условиях жизни организации (т.е. без экстраполяции прошлого).

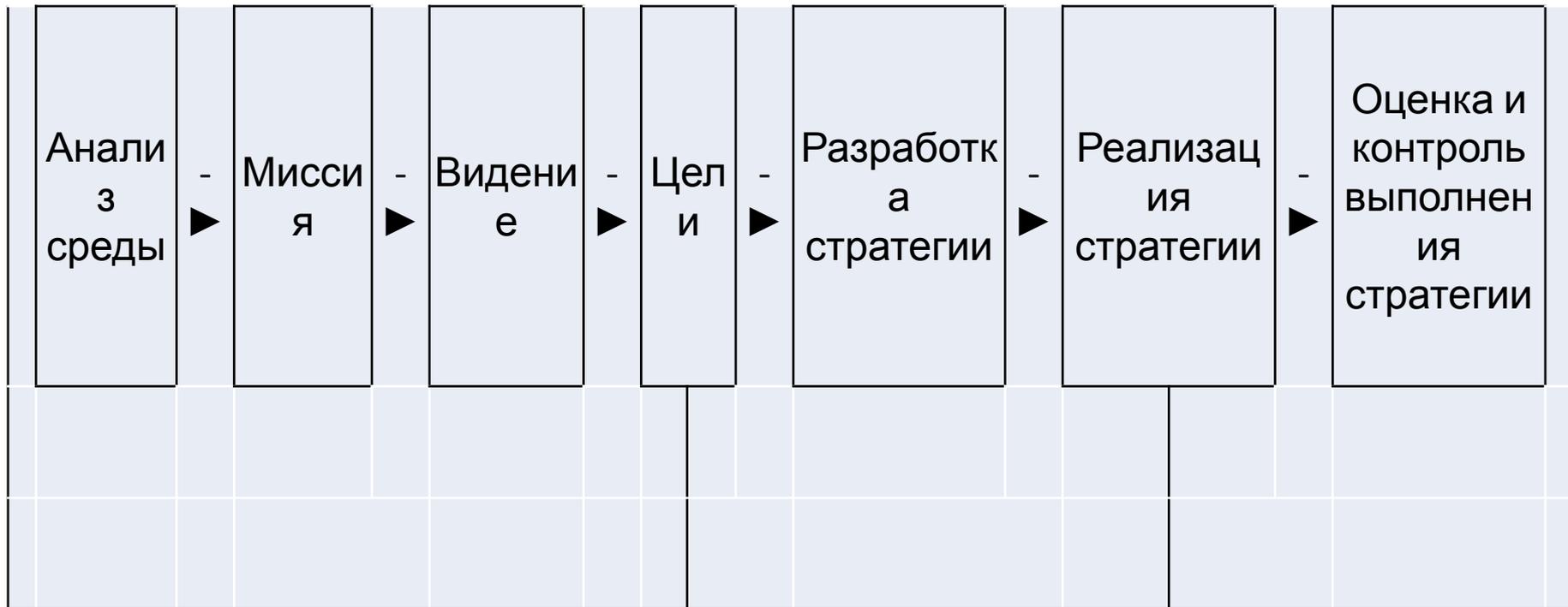


Рис. 1. Структура стратегического управления

Анализ среды предполагает изучение:

внешней среды организации	внутренней среды организации
--------------------------------------	---

- Непосредственное окружение: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы
- Макроокружение: изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии, видения и целей организации

- *Миссия* — это краткое и четкое формулирование целей и приоритетов фирмы, компании. Миссия отвечает на такие вопросы: чем конкретно занимается или будет заниматься фирма и как она будет расти и развиваться?

Структура стратегии включает:

- 1) долгосрочные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- 2) технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- 3) ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- 4) систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе людей как основную составляющую часть системы управления.

Стратегические цели:

- *ограниченный рост,*
- *рост,*
- *сокращение*
- *и их сочетания.*

Стратегия ограниченного роста

- характерна для уже сложившихся организаций, которые обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их деятельности.
- Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности.

Стратегия роста

- достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг,
- изменение профиля деятельности,
- переход на новые или расширение существующих рынков сбыта,
- внедрение новых технологий,
- переоснащение предприятия,
- расширение производства,
- существенное изменение структуры управления организацией и т. д

Стратегия сокращения

- используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой организации.
- цель стратегии – преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в новые виды деятельности.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
КАК КАТЕГОРИЯ
УПРАВЛЕНИЯ**

Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера:

- 1) угроза появления новых конкурентов — возможность вторжения на рынок новых участников;
- 2) угроза появления товаров или услуг — заменителей;
- 3) рыночная власть продавца — способность поставщиков сырья, комплектующих изделий оказывать давление на покупателей их продукции;
- 4) рыночная власть потребителей — способность покупателей воздействовать на производителей продукции;
- 5) соперничество уже имеющихся конкурентов (в данной отрасли) между собой.

Стратегии организаций различаются

- 1) *глобальные стратегии* — по способам достижения конкурентных преимуществ;
- 2) *корпоративные, или портфельные, стратегии* — по управлению различными сферами деятельности;
- 3) *функциональные стратегии* — по способу реакции на изменение внешних и внутренних условий функционирования организации.

1) глобальные стратегии ведения конкурентной борьбы

стратегия	характеристика
минимизации издержек	больше объем производства - меньше издержек на единицу продукции или услуг; внедрение новых технологий
фокусирования	узкой сфере деятельности - преимущества за счет специализации
дифференциации	горизонтальная – прежние цены, новые характеристики, вертикальная – с изменением цен.
инноваций	принципиально новой продукции или услуг
быстрого реагирования	принцип обратной связи - удовлетворяющие только что возникший спрос

2) корпоративные, или портфельные, стратегии

- Стратегия диверсификации бывает двух видов: *стратегия связанной* - концерны (имеет место эффект стратегического соответствия) и *несвязанной диверсификации* - конгломераты.

3) функциональные стратегии

- *наступательные* - снижение цен, реклама, производство продукции с качествами, привлекательными для сегмента рынка, занятого конкурентом;
- *оборонительные* - поддержание цен на свои продукты на уровне, не превышающем соответствующие цены конкурентов, в заключении эксклюзивных договоров с дистрибьюторами и дилерами, в обучении персонала организаций-потребителей на льготной основе, увеличении сроков гарантии, сокращении сроков поставок и т.д.

- *стратегия вертикальной интеграции* - увеличение доли организации в цепочке от поставок сырья до поставок товаров потребителям.
- *стратегия лидера* - ведение активной политики, внедрение прогрессивные технологии, расширение производственной базы, увеличение доли рынка, усложнение возможности входа в рынок потенциальным конкурентам, демонстрация силы и оперативная реакция на действия конкурентов и т.д.
- *стратегии аутсайдера* - захват вакантных ниш, в которых нет серьезных конкурентов, специализация производства товаров или услуг, рассчитанных на узкий сегмент рынка, выделение

