

# «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономическая стратегия развития  
гостиничного предприятия»

Тема 3: «Методика формирования экономической  
стратегии»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры гостиничного и  
туристического бизнеса РЭА им. Г.В. Плеханова

# План занятия

- место и роль экономической стратегии в управлении предприятием;
- классификационная модель экономической стратегии;
- методика формирования и выбора вариантов стратегии предприятия;
- определение стратегической полезности долговременных управленческих решений;
- принципы оптимизации экономической стратегии.

# Место и роль экономической стратегии в управлении предприятием

# Понятие экономической стратегии

Под экономической стратегией понимают:

- генеральную перспективную программу рационального использования имеющихся и заимствованных ресурсов направленную на обеспечение роста продаж;
- достижение стабильной экономической прибыли;
- сохранения ликвидности и роста рыночной стоимости предприятия при приемлемом уровне риска.

# Понятие экономической стратегии

Экономическая стратегия вырабатывает преимущественно экономические средства достижения стратегических целей.

Взаимная увязка по времени и ресурсам стратегических целей позволяет достичь глобальной цели экономической стратегии - создания и поддержания конкурентного преимущества фирмы.

# Модель структуры экономической стратегии по внутренним функциям компонентов



- Цели реализуют функцию целеполагания экономической стратегии, средства достижения целей выражают функцию целеуказания и определяют пути достижения поставленных целей.
- Индикаторы осуществляют функцию самоконтроля стратегии, указывая способ фиксации степени достижения каждой цели и измеряя эффективность использования средств.

# Цели экономической стратегии

Цели экономической стратегии образуют иерархическую систему — дерево целей предприятия.

Система целей экономической стратегии подчинена общей (корпоративной) цели организации — росту богатства владельцев (акционеров) компании.

Богатство владельцев компании в свою очередь определяется суммой чистой прибыли, получаемой в течение длительного (стратегического) временного периода.

# Цели экономической стратегии

Генеральная базисная цель экономической стратегии гостиничного предприятия — максимизация прибыли и собственного капитала при прочих равных условиях (приемлемый уровень продаж, ликвидности, риска и других показателей-ограничителей).

Такая формулировка предпочтительна, поскольку она строится на показателе, который определяется по данным бухгалтерского учета и отчетности.

В тоже время экономическая стратегия опирается на развитие конкурентного потенциала, повышение конкурентоспособности производимых товаров и услуг.



# Задачи экономической стратегии

- разработать условия подготовки возможных вариантов формирования хозяйственных ресурсов и действий руководства предприятия в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния;
- исследовать характер и закономерности функционирования экономики предприятия в рыночных условиях хозяйствования;
- оценить исходное экономического состояния предприятия с помощью стратегического анализа, стратегической оценки и определение основных путей его улучшения;

# Задачи экономической стратегии

- определить экономические взаимоотношений с поставщиками и покупателями, банками и другими финансовыми институтами по направлениям перспективных вложений денежных средств, политики внешнеэкономической деятельности;
- оптимизировать основные и оборотные средства, распределения прибыли, налоговых платежей с максимальным учетом возможных льгот и недопущением штрафных санкций и переплат налогов, инвестиций и источников средств для развития производства, эмиссионной деятельности и дивидендных выплат;

# Задачи экономической стратегии

- прогнозировать размер балансовой прибыли на основе прогноза развития производственной деятельности, портфеля заказов, уровня ликвидности и уровня риска;
- изучить экономические стратегии вероятных конкурентов, их экономических возможностей для разработки и осуществления мероприятий по обеспечению экономической устойчивости.

# Задачи экономической стратегии

Особое внимание при выборе экономической стратегии необходимо уделять мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному распределению и использованию прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала предприятия.

Отобранные задачи должны отвечать следующим требованиям: 1) реалистичность; 2) гибкость; 3) измеримость; 4) привлекательность; 5) согласованность.

# Экономическая стратегия и тактика

Как важная часть экономической функции управления организацией экономическая стратегия дополняется и другими элементами — экономической политикой и экономической тактикой. Укажем на отличительные черты этих компонентов экономической функции.

С точки зрения преимущественной ориентации в экономической стратегии главное — цели и средства, в экономической тактике — организация финансового дела и организационные структуры, распределение ответственности и полномочий.

# Временной горизонт и внешняя среда

Временной горизонт - экономическая стратегия долгосрочна, тогда как экономическая политика среднесрочна, а экономическая тактика краткосрочна. Временные рамки для экономической стратегии составляют пять и более лет, для экономической политики — от одного года до пяти лет, для экономической тактики — до одного года.

Внешняя среда - экономическая стратегия связана поиском и формированием новых взаимодействий (новые поставщики и потребители, новые источники финансирования), а экономическая политика и экономическая тактика связаны поддержанием и корректировкой «старых» взаимодействий

# Экономическая стратегия и политика

Экономическая стратегия включает систематические действия с финансами предприятия на долговременную перспективу для достижения более обширных целевых установок, поставленных в общих или маркетинговых планах.

Экономическая политика представляет собой структуру правил и ограничений, внутри которых и, возможно, благодаря которым, принимаются финансовые решения среднесрочного характера, вытекающие из экономической стратегии. Если экономическая политика представляет собой результат реализации в основном внутренних целей финансового характера, то экономическая стратегия, помимо внутренних целей, отражает долговременные, сориентированные на рынок, или внешние цели предприятия.

Экономическая стратегия разрабатывается и утверждается менеджерами высшего звена, экономическая политика - менеджерами среднего звена, экономическая тактика носит преимущественно оперативный характер.

# Экономическая стратегия и тактика

Экономическая стратегия, экономическая политика и экономическая тактика представляют собой выражение потребностей, целей и средств их достижения на различные периоды времени и на различных уровнях управления, на основе которых можно принять обоснованные экономические решения с надежным механизмом их реализации.

Являясь частью корпоративного управления, экономическая стратегия интегрирована в общую стратегию организации, которая определяет единые цели для будущего развития, распределяет цели в основные сферы, формирует основные правила поведения, указывает факторы, необходимые при учете, разработке и принятии экономических и инвестиционных решений.



# Подходы к разработке стратегии

*Первый подход* состоит в том, что стратегию рассматривают как одну из функций системы управления наряду с прогнозированием (планированием), учетом, контролем, анализом и регулированием.

*Второй подход* предполагает определение стратегии с кибернетических позиций как системы с управляющими и управляемыми элементами, входными и выходными параметрами, прямыми и обратными связями.

*Третий подход* предусматривает стратегию как позицию или как процесс. Представление стратегии как позиции предполагает определение местоположения организации в окружающей обстановке. Взгляд на стратегию как на процесс зависит от того, как стратегия формируется и реализуется (в т. ч. с использованием стратегических моделей).

# Экономическая стратегия и финансы

Экономическая стратегия находится в тесной взаимосвязи с финансовым состоянием предприятия. Однако эта взаимосвязь не является жестко детерминированной.

Во-первых, финансовое состояние организации зависит не только от реализуемой экономической стратегии, но и от других весьма значимых факторов, среди которых следует выделить такие стратегические сферы хозяйственной деятельности организации, как исходные деловые параметры организации (величина, структура и цена капитала, структура и качество активов, степень диверсификации деловой активности), макроэкономические правила ведения дела.

Во-вторых, экономическая стратегия зависит не только от текущего финансового состояния организации, хотя и необходимо вырастает из него. На выбор экономической стратегии, кроме финансового состояния, существенно влияют и другие параметры организации, а также внешние условия ее деятельности.

# Экономическая стратегия и ресурсы

Выбор цели предполагает направление на ее достижение определенных ресурсов, которыми располагает фирма. Поскольку эти ресурсы *всегда ограничены*, предприниматель должен определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования этих ресурсов, т. е. обеспечит *конкурентное преимущество* фирмы.

Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее *альтернативной стоимости*, т. е. с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели. Это означает, что экономическая стратегия должна вырабатывать такие правила и приемы выбора целей и средств их достижения, чтобы направление какого-либо ресурса на реализацию той или иной цели не оказывало бы отрицательного влияния на процесс достижения хотя бы одной из других стратегических целей.

# Этапы разработки экономической стратегии

- 1) исследования условий конкурентных преимуществ, формируемых национальными и региональными детерминантами внутри страны и за ее пределами, и определение предпочтительной миссии фирмы;
- 2) исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы, и выбор таких стратегических зон хозяйствования, которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость фирмы, т. е. возможность переориентации фирмы на функционирование в наиболее благоприятных зонах с экономической, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения;

# Этапы разработки экономической стратегии - (Продолжение)

- 3) формирования товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего актуальные индивидуальные и общественные потребности потенциальных покупателей внутри страны и за ее пределами и обеспечивающего на этой основе систематическое получение фирмой экономической прибыли, т. е. прибыли, позволяющей реализовывать программы расширенного воспроизводства;
- 4) распределения имеющихся в распоряжении фирмы и привлекаемых ею дополнительных ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающего максимальную продуктивность использования этих ресурсов;

## Этапы разработки экономической стратегии - (Продолжение)

- 5) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками, обеспечивающего экономически эффективное поддержание стратегического потенциала фирмы на уровне, достаточном для обладания конкурентным преимуществом на всех этапах жизненного цикла;
- 6) формирования эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долговременной перспективе устойчивое положение фирмы в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка;
- 7) раннего обнаружения кризисных тенденций как в рамках национальной экономики и ее отраслей, так и внутри фирмы и предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы.

# Портфель транзакций

Разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой процесс формирования *портфеля (набора) стратегических рыночных транзакций*, т. е. разнообразных соглашений, сделок с многочисленными партнерами, которые фирма должна осуществлять в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое процветание.

# Транзакционные издержки

В этой связи небезынтересно высказывание Р. Коуза о том, что существование транзакционных издержек будет подталкивать к введению различных форм деловой практики, обеспечивающих сокращение транзакционных издержек в том случае, когда затраты по выработке таких форм оказываются меньше, чем экономия на транзакционных издержках.



## Трансакционные издержки – (Продолжение)

Величина стратегических трансакционных издержек в большой мере зависит от степени нестабильности внешней среды, в условиях которой фирме предстоит функционировать в перспективе.

В свою очередь, степень нестабильности внешней среды характеризуется привычностью ожидаемых событий, предполагаемыми темпами изменений, возможностями предсказания будущего.

Чем выше нестабильность внешней среды, тем сложнее выработать адекватные стратегические решения, тем больший объем информации необходимо собрать и переработать, тем большее число контактов потребуются совершить, чтобы правильно оценить складывающуюся в той или иной стратегической зоне хозяйствования обстановку, тем большее число вариантов стратегических трансакций нужно проработать .

# Особенности экономической стратегии

Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) управления фирмой.

*Первая особенность* состоит в том, что процесс выработки экономической стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый прирост уровня конкурентного статуса фирмы и, как следствие, — уровня конкурентных преимуществ фирмы.

# Особенности экономической стратегии – (Продолжение)

*Вторая особенность состоит в существенном отличии выбора и реализации оперативных (тактических) трансакций, полнота и надежность информации для которых значительно выше, чем полнота и надежность информации, имеющаяся в распоряжении фирмы при выборе стратегических трансакций. В ходе формирования экономической стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые возникнут при составлении конкретного стратегического проекта.*

*Принятая фирмой в тот или иной момент времени стратегия представляет собой один из возможных вариантов развития, некую траекторию динамической системы, лежащей в пространстве ресурсов и товаров. По мере изменения параметров внешней среды фирма переходит на другую траекторию развития, соответствующую изменившимся стратегическим целям, поведению поставщиков ресурсов, потребителей товаров и услуг, конкурентов, групп стратегического влияния и т. д.*

# Особенности экономической стратегии – (Продолжение)

*Третья* особенность выражается в существенном усилении роли *обратной связи* при выработке экономической стратегии.

Поскольку в процессе выработки стратегических решений постоянно появляются новые альтернативы, осуществляется целенаправленный поиск наиболее предпочтительных решений. Появляется более полная и достоверная информация о тех или иных стратегических трансакциях, поэтому первоначально намеченные цели стратегического развития могут быть подвергнуты сомнению или просто отброшены.

Вследствие этого разработка экономической стратегии представляет собой *эволюционный* процесс с постоянной корректировкой первоначальных целей по мере уточнения информации и знаний о факторах, определяющих конкурентный статус фирмы в исследуемой перспективе, и получения новых знаний.

# Особенности экономической стратегии – (Продолжение)

*Четвертая* особенность экономической стратегии заключается в том, что на уровне стратегического планирования в отличие от планирования на тактическом уровне весьма трудно определить абсолютные (квантифицированные) показатели полезности тех или иных стратегических решений.

Это приводит к необходимости пользоваться для выбора предпочтительных решений либо порядковыми мерами полезности, либо «псевдоабсолютными» показателями, основанными на сочетании параметров, поддающихся квантификации (например, затраты в денежном выражении), и порядковых, качественных показателей, таких как «стратегическая полезность», для выражения которой может использоваться балльная система оценок.

# Определение экономической стратегии

*Под экономической стратегией предприятия (фирмы) понимается динамическая система взаимоувязанных правил и приемов, с помощью которых обеспечивается эффективное формирование и поддержание в длительной перспективе конкурентных преимуществ фирмы на внутренних и внешних рынках индивидуальных и общественных благ.*

# Классификационная модель экономической стратегии

# Понятие классификационной модели

Использование классификационных моделей видов экономических стратегий имеет важное аналитическое значение уже на начальных этапах выбора экономической стратегии предприятия.

Применение таких моделей позволяет идентифицировать экономическую стратегию, разделить ее на отдельные субстратегии, образующие дерево экономической стратегии, и произвести последующий анализ-синтез экономической стратегии в целом.

Структурирование стратегии позволяет абстрагироваться от несущественных деталей и сосредоточиться на ключевых проблемах выбора экономической стратегии.



# Структура экономической стратегии

Под структурой экономической стратегии понимают совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (компонентов), которая проявляется с помощью определенного классификационного признака. Каждому такому признаку соответствует структура.

Основные принципы формирования системы целей экономической стратегии:

- цели должны быть реалистичными (достижимыми, осуществимыми), согласованными (совместимыми), ранжированными по временным периодам, понятными для исполнителей;
- цели должны опираться на исходные и перспективные позиции предприятия (прежде всего финансовые), определять конечные результаты финансово-хозяйственной деятельности, быть сопоставимыми с аналогичными целевыми установками конкурентов.

# Модель взаимосвязи экономической стратегии со стратегическими целями предприятия



Экономическая стратегия по уровню последовательности, важности и сложности задач представляет собой достижения трех основных взаимосвязанных целей

# Классификационная модель

Экономическая стратегия содержит в себе индикаторы фиксации достижения уровней поставленных целей в виде классификационных моделей, составляющих экономическую стратегию для каждого уровня.

При этом переход на последующий уровень стратегической цели не возможен без преодоления предыдущего уровня. Стратегическое управление объединяет стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.

Рассмотрим теперь классификационные модели экономической стратегии для каждого уровня достижения стратегических целей.

# I Уровень. Достижение экономической прибыли

В качестве первого классификационного признака можно взять выполняемую в стратегии цель достижения экономической прибыли. Исходным индикатором этого уровня является стремление как можно быстрее и как можно больше заработать и накопить капитал для возврата кредитов и расширения бизнеса.

При этом цель заключается не в получении прибыли как таковой, а стабильной экономической прибыли, которая может быть направлена как на потребление, так и на расширенное воспроизводство.

Экономическая прибыль (от англ, economic profit) — это разница между доходами и экономическими издержками, включающими наряду с общими издержками альтернативные (вмененные) издержки.

# I Уровень. Достижение экономической прибыли

Экономическую прибыль следует отличать от бухгалтерской прибыли, исчисляемой как разность между валовым доходом и издержками, включающими фактически затраты (отраженные в бухгалтерской отчетности).

При расчете экономической прибыли в экономических (вмененных) издержках любого ресурса, используемого для производства продукта/услуги, помимо явных издержек, учитываются также и неявные (не отраженные в предпринимательских издержках согласно бухгалтерской документации), т. е. условно включаемые в сумму бухгалтерской прибыли.

При всех условиях предприятие индустрии гостеприимства стремится предоставлять такое количество услуг, которое обеспечивает ему максимальный доход и минимальные потери.

# Классификационная модель составляющих экономической стратегии достижения экономической прибыли



# Стратегии достижения экономической прибыли

- При сравнении общих (валовых) издержек производства и общего (валового) дохода предприятию имеет смысл производить продукцию/услуги, если оно будет получать экономическую прибыль.
- При отрицательной экономической прибыли рационален уход предприятия с рынка.
- В условиях долговременного равновесия экономическая прибыль всех производителей стремится к нулю, но эта тенденция означает, что сама отрасль является конкурентной.
- Только те предприятия, которые имеют конкурентные преимущества, позволяющие предоставлять услуги с более низкими, чем у других, издержками, на краткосрочном этапе получают повышенную экономическую прибыль. Определяющими направлениями в развитии являются максимальное расширение бизнеса и освоение целевого рынка.

# Типы ориентации предприятия на экономическую прибыль

- максимизация прибыли — целесообразно использовать в ситуации быстрого роста, стабильного развития или же в отдельные краткосрочные периоды;
- получение удовлетворительной прибыли, учитывая альтернативные доходы, риск потерь, уровень ограничений;
- минимаксимизация экономических результатов — максимум минимально ожидаемых доходов и минимум максимально ожидаемых потерь, необходимость защиты от убытков, в результате действий конкурентов;



# Типы ориентации предприятия на экономическую прибыль

- мотивация — условия мотивации персонала, уровень производительности труда, инновационный климат;
- финансовая безопасность - если гостиничное предприятие имеет неудовлетворительное финансовое состояние и трудные условия для развития, то стратегия направлена на обеспечение такой величины прибыли, которая достаточна для финансового оздоровления предприятия.

# Ориентация на экономическую прибыль

Каждое предприятие индивидуально выбирает тип ориентации на экономическую прибыль.

В условиях высокого уровня налогообложения и инфляции, либерализации цен, жесткой кредитной политики предприятие ориентируется и на оптимизацию налоговых платежей.

В условиях стабильного функционирования рыночной экономической системы экономическая стратегия гостиничного предприятия направлена в первую очередь на получение достаточной прибыли. По мере стабилизации экономики нашей страны преобладающей станет установка на максимизацию прибыли.

# Товарная стратегия

Вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии гостиничного предприятия.

Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для гостиницы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость предприятия.

# Товарная стратегия

Главными задачами товарной стратегии являются:

- увязка перспективных задач (миссии) предприятия с потенциальными возможностями рынка и ресурсами гостиницы, которыми она сможет располагать в стратегической перспективе;
- анализ жизненных циклов спроса (технологии) товара/услуг;
- разработка правил формирования товарного ассортимента (ассортимента услуг), обеспечивающих конкурентное преимущество гостиницы и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долгосрочной перспективе.

# Товарная стратегия

- Товарная стратегия гостиницы является базой для планирования перспективной, кадровой, инвестиционной политики.
- На основе товарной стратегии вырабатываются решения, принимаемые в рамках других составляющих экономической стратегии, с которыми товарная стратегия находится в диалектической взаимосвязи.

# Стратегия снижения производственных издержек

Ее основной направленностью является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения издержек. Стратегия должна вырабатывать приемы достижения низкой стоимости продукции и захвата на этой основе лидерства на «центральной ринге» конкурентной борьбы.

Она должна вырабатывать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет факторов производства, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат от начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю.

# Стратегия ценообразования

Основой стратегии ценообразования является:

- выработка правил выбора ценовой политики;
- определение правил поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выработка приемов ценовой конкуренции;
- приемов мониторинга ситуаций, складывающихся на рынках факторов производства, ценных бумаг и валютных рынках и изменения в зависимости от этих ситуаций принципов ценообразования;
- мониторинга процессов изменения спроса и предложения; методов оценки ценовой эластичности спроса;
- принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования.

# Стратегия ценообразования

- Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос, как должна вести себя гостиница в тех или иных сегментах рынка, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь потребителей к своим услугам, сформировать устойчивые потребительские предпочтения и приверженность потенциальных покупателей к торговой марке.

- Стратегия ценообразования предусматривает функционирование в ценовых границах от порога рентабельности при минимально возможных ценах до максимально возможных цен (высоких цен) в зависимости от воздействия рыночных сил. Ценовая стратегия, поэтому, тесно связанная с конкурентной стратегией и общей маркетинговой стратегией, может предусматривать: сознательную стратегию увеличения доли рынка, стратегию сохранения (замораживания) доли рынка и стратегию сокращения доли рынка. Разработка ценовой стратегии основана на использовании альтернативных методов определения цен: определение цены на основании издержек производства, определение цены с ориентацией на спрос, определение цены с ориентацией на уровень конкурентоспособности как предоставляемых услуг, так и предприятия в целом.



# Стратегия взаимодействия с рынками производственных ресурсов

- Представляет собой набор принципиальных положений, позволяющих гостиничному предприятию эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. Эта составляющая экономической стратегии должна базироваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны фирмы. Она тесно связана со стратегией снижения производственных издержек.
- Согласно принципу эффективности Парето производственная эффективность наступает, когда фиксированные количества ресурсов распределены таким образом, что производство одного товара/услуги не может быть увеличено без уменьшения производства другого из рассматриваемой пары.

# Факторы, определяющие спрос на ресурсы

К факторам, определяющим количество ресурсов можно отнести:

- Спрос на ресурсы является производным от спроса потребителей на продукт предприятия. Чем больше спрос на продукт, тем в большем количестве предприятие готово потреблять ресурсы, используемые при производстве продукта.
- Спрос на ресурс зависит от технологии и направления технологических изменений, которые нацелены на ресурсосбережение.
- Соотношение цен на применяемые ресурсы определяет спрос на эти ресурсы. Соотношение цен между взаимозаменяемыми ресурсами определяет выбор предприятием определенной технологии.

# Факторы, определяющие спрос на ресурсы

- Спрос на ресурс тем больше, чем выше предельный доход, который предприятие получает при увеличении продаж своей продукции.
- Чем больше используется других кооперированных ресурсов, находящихся в производственной взаимосвязи с основным ресурсом, тем больше спрос на него.

К числу важных приоритетов стратегии приобретения материальных ресурсов относятся: конкурентоспособность поставщиков на рынке ресурсов; возможность представления ими ценовых скидок при длительных взаимоотношениях; соответствие поставок логистической стратегии предприятия; максимальное снижение затрат на доставку и хранение ресурсов от поставщиков; возможность длительного партнерства в бизнесе.

# Стратегия мотивации

Важнейшей составляющей экономической стратегии является разработка систем стимулирования как работников предприятия, так и поставщиков и посредников, ориентированных на достижение стратегических целей гостиницы.

Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие к выработке стратегических решений, руководствуясь не сиюминутными, а долговременными интересами гостиницы.

Система стратегического стимулирования должна создавать «мотивационные поля», под воздействием которых возбуждается заинтересованность различных категорий работников гостиницы, поставщиков и посредников в эффективном, высококачественном и своевременном удовлетворении требований рынка. Эта система должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов гостиницы, стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности предприятия по выполнению ее миссии в стратегической перспективе.

# Стратегия финансового оздоровления

Главной задачей этой стратегии является ранним обнаружением кризисных тенденций, так называемых «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям.

Важно отличать стратегию и тактику финансового оздоровления. Если тактика ориентирована на фактическое финансовое состояние компании в текущий период ее деятельности и оценку на этой основе вероятности наступления кризисных явлений в *ближайшем* времени, то стратегия должна исходить из прогнозов возможных последствий тех или иных стратегических *долговременных* решений.

Поэтому важнейшей функцией стратегии финансового оздоровления является прогнозирование таких последствий на самых начальных этапах существования компании — с момента выбора ее миссии. Стратегия финансового оздоровления должна учитывать методы выбора стратегических решений, принимаемых в рамках товарной, ценовой, инвестиционной и других составляющих экономической стратегии.

## II Уровень. Увеличение рыночной доли

Вторым классификационным признаком является цель увеличения рыночной доли. В этом случае все составляющие экономической стратегии объединяются единством целей, средств и индикаторов увеличения конкурентоспособности. Этот уровень стратегического планирования связан с возрастанием конкуренции на целевом рынке. В связи с этим основным индикатором является укрепление собственной ниши, и увеличение рыночной доли предприятия. Под долей рынка понимается объем продаж компании (в стоимостном и натуральном выражении) деленный на объем продаж всех участников данного рынка. Большая рыночная доля дает возможность получить больший доход и иметь прочные позиции в конкурентной борьбе. Управленческие технологии нацелены на максимальный захват рынка. Следует, однако, иметь в виду, что жесткая корреляция между рыночной долей и прибылью существует не всегда. Порой эта корреляция носит гораздо более мягкий характер.

# Классификационная модель составляющих экономической стратегии увеличения рыночной доли





# Классификационная модель составляющих экономической стратегии увеличения рыночной доли

Для увеличения рыночной доли некоторые предприятия прибегают к снижению цен на свои услуги, пытаясь потеснить, таким образом, конкурентов. Уменьшение себестоимости и наращивание объемов предоставления услуг во многих случаях действительно позволяют существенно увеличить рыночную долю в целом, однако, это еще не основание для успеха. Во-первых, значительное увеличение рыночной доли не гарантирует такого же роста доходов. Во-вторых, применение «ценового прессинга» чревато нежелательными последствиями для всего ассортимента услуг, который представляет предприятие. При снижении цен возможно «соскальзывание» из более высокой ценовой категории в более низкую с необратимым уменьшением доли прибыли в стоимости продукта.



# Классификационная модель составляющих экономической стратегии увеличения рыночной доли

Решать задачи по увеличению рыночной доли можно экстенсивным путем: осваивать новые продукты, вкладывать больше денег в рекламу, расширять штат маркетинговых специалистов, развивать сегменты потребителей и географические рынки.

Другой путь - интенсивный, когда на одном продукте и потребительском сегменте увеличивается результат за счет более качественного построения работы.

Увеличение рыночной доли - это параметр оценки эффективности деятельности предприятия.

# Стратегия конкуренции

Увеличение рыночной доли достигается за счет роста конкурентоспособности при повышении качества предоставляемых услуг. Перспективный путь — это инвестиции в технологические разработки, радикальная модернизация производственных процессов, внедрение инноваций, постоянное улучшение характеристик потребительских свойств услуг и активное продвижение торговой марки. В своем стремлении к совершенству предприятие индустрии гостеприимства должно регулярно предлагать нечто уникальное, вырываясь далеко вперед, и пока конкуренты догоняют, разрабатывать и запускать новые услуги, еще более совершенные. Они должны быть привлекательными настолько, чтобы покупатель отдавал предпочтение именно им, несмотря на высокую стоимость.

# Стратегия повышения качества

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг. Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (гостиница обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы гостиничного предприятия);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками гостиницы);

# Стратегия повышения качества

- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация предприятия);
- безопасность (защита от риска (физического и морального));
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений, формы и опрятности персонала).

# Стратегия повышения качества

Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение технического качества услуг гостиничных предприятий (состояние номерного фонда, температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи т. д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, их полное удовлетворение и завоевание доверия.

# Стратегия повышения качества

Понимание значения клиента, качества, сбалансированности стоимости и себестоимости может увеличить прибыль, предоставляя гостиничному предприятию возможность повысить цену и продать больше. Постоянное повышение качества - это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания.

# Стратегия повышения качества

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы.

Качество услуг в гостиничном бизнесе - это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

# Стратегия инновационной деятельности

Под инновациями в гостиничном бизнесе понимают нововведения в области создания новых видов или усовершенствования предоставляемых услуг, внедрения прогрессивной технологии их создания, передовой организации труда и управления.

Осуществляемые экономические и технические новшества основываются на достижениях научно-технического прогресса и имеющегося положительного опыта.



# Стратегия инновационной деятельности

Инновации пронизывают все стадии производственного процесса. На стадии разработки проекта гостиницы они оказывают влияние на технико-экономические показатели предоставляемых услуг, на улучшение их потребительских свойств.

На стадии технологической подготовки нововведения способствуют совершенствованию технологических процессов, использованию прогрессивного оборудования и средств контроля, повышению уровня автоматизации трудоемких работ. На стадии логистического обеспечения осуществляются мероприятия направленные на ресурсосбережение, что снижает их непроизводительные расходы.

# Стратегия инновационной деятельности

На стадии организационно-плановой подготовки предоставления услуг новшества направлены на соблюдение принципов рациональной организации процессов создания и производства новых услуг, снижения трудоемкости и длительности цикла их изготовления и предоставления.

На стадии финансово-экономической подготовки инновации создают условия для предоставления экономичных конкурентоспособных услуг. Таким образом, вся инновационная деятельность гостиницы направлена на сохранение и улучшение ее финансово-экономического положения благодаря обеспечению предоставления новых конкурентоспособных услуг.

# Стратегия усиления позиций на рынке

Данная стратегия предполагает, что компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия.

Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

# Стратегия усиления позиций на рынке

Практикой рыночных отношений разработано несколько базовых направлений, формирующих основные направления разработки этой стратегии, включающие:

- Расширение активности фирмы (предприятия) «вглубь», т.е. сегментация существующих рынков с целью захвата своей продукцией новых групп потребителей.
- Расширение активности фирмы (предприятия) «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров (изделий) как связанных с основным профилем предприятия, так и не связанных с ним.

# Стратегия усиления позиций на рынке

- Расширение активности фирмы «количественно» — рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка.
- Расширение активности фирмы «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.

# Стратегия глобализации

Компания, увеличивая долю на местном рынке, со временем реализует стратегию глобального бизнеса, т.е. выхода на международные рынки. Рассматривая каждую страну как новый рынок, стратегия может рассматриваться в виде следующих типов:

1. Стратегия глобализации означает, что компания реализует единую товарную, сбытовую и рекламную стратегии вне зависимости от стран, где находятся её предприятия. Стратегия глобализации позволяет добиться существенной экономии ресурсов компании.
2. Мультирегиональная стратегия призвана обеспечить адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, «отвергая» при этом идею глобального рынка.

# Стратегия глобализации

3. Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах. Истинную транснациональную стратегию воплотить достаточно трудно, т.к. достижение одной из корпоративных целей может потребовать глобальной координации бизнеса и одновременно добиваться повышение гибкости в одном из регионов.

С другой стороны, многие компании, испытывая в связи с усилением конкуренции потребности в повышении глобальной эффективности, сталкиваются с требованием более полного удовлетворения региональных потребностей.

# III Уровень. Рост стоимости/ценности КОМПАНИИ

Третьим классификационным признаком составляющих экономической стратегии является цель увеличения ценности компании. На этом уровне создаются системы жесткого финансового и организационного контроля для сохранения управляемости предприятия и контроля над финансовыми потоками при быстром расширении бизнеса. В результате изменений в экономической ситуации и благодаря накопленному опыту идея увеличения стоимости компании выходит на первый план. Появляются управленческие технологии, ориентированные на этом направлении. В современных условиях ценность компании достигается за счет создания устойчивых конкурентных преимуществ при внедрения современных информационных технологий, позволяющих эффективно управлять бизнесом. Управление знаниями – основа этого процесса.



# Классификационная модель составляющих экономической стратегии увеличения стоимости/ценности компании



# Ценности предприятия индустрии гостеприимства

1. Вера в успех предприятия, в его имя, предоставляемые услуги и работников обеспечивает непревзойденную ценность компании для ее акционеров.
2. Принятие риска, создание атмосферы, в которой поощряются и вознаграждаются предпринимательство и разумный риск.
3. Совершенство и стремление к достижению высочайшего качества наилучших результатов во всех сферах деятельности.

# Ценности предприятия индустрии гостеприимства

4. Стимулы и поощрение успеха, признание достижений и вознаграждение индивидуальных работников и коллектива.
5. Новаторство и внедрение новшеств во всех этапах от технологических процессов до предоставления услуг.
6. Возможность предоставления талантливым работникам возможности проявлять инициативу и осуществлять задуманное.
7. Уважение и честное и уважительное отношение к людям.

# Корпоративная культура

- Секрет успешного роста ценности гостиницы – это развитие и постоянство. Именно эти характеристики являются основой корпоративной культуры сейчас и в будущем. Честность и выполнение своих обязательств перед клиентами должны определять всю деятельность гостиницы.
- Гостиницу делают выдающейся ее основные ценности, которые реализуются в общении с каждым клиентом. Основа бизнес философии - ставить интересы клиента на первое место. У каждого клиента свои запросы, а задача гостиницы стремится учитывать все пожелания и помнить обо всех требованиях к организации обслуживания. Именно поэтому гостиница стремится постоянно повышать качество услуг, изобретая всё новые и новые формы обслуживания. Честность по отношению к клиенту, уважительные отношения внутри компании - основные принципы деятельности современного отеля.

# Инвестиционная стратегия

Инвестиционная деятельность гостиничного предприятия направлена как в собственную материально-техническую базу или товароматериальные запасы, так и в ценные бумаги иных юридических лиц.

- Собственная инвестиционная деятельность, или стратегией инвестиционной деятельности гостиницы включает выбор методов (направлений) поддержания материально-технической базы и товароматериальных запасов предприятия на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса предприятия. Это означает, что при выработке инвестиционной стратегии необходимо определить наиболее предпочтительную форму воспроизводства: техническое перевооружение, модернизацию, реконструкцию, предпочтительные периодичности воспроизводственных циклов и других характеристик этих процессов. Инвестиционная деятельность тесно связана с инновациями.

# Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия — это стратегия формирования инвестиционного портфеля, т. е. совокупности ценных бумаг, принадлежащих другим юридическим или физическим лицам.

Портфель представляет собой определенный набор акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с фиксированными гарантированными доходами. Такой подход к определению понятия инвестиционной стратегии применим к *инвесторам*, т. е. лицам, вкладывающим свои капиталы в *другие* предприятия с целью получения дохода.

# Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия включает в себя: стратегию краткосрочного финансового инвестирования, коммерческого кредитования потребителей, долгосрочных экономических инвестиций (инвестирование в долгосрочные малорисковые ценные бумаги, диверсифицированный портфель, инвестирование в рискованные ценные бумаги с высокой ожидаемой доходностью), производственных инвестиций (расширение дела, диверсификация производимой продукции). В целом же инвестиционная стратегия состоит из стратегий инвестиций, реинвестиций и дезинвестиций.

# Стратегия экономического роста

Эта стратегия тесно связанная с инвестиционной стратегией. Возможности применения этой стратегии значительны. Она обычно реализуются посредством приобретений, слияний и создания совместных предприятий или может включать партнерскую договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце существующей цепочки создания ценности данной компании, — от производителей сырья до конечных потребителей. Основными задачами, стоящими за этими различными формами роста, является увеличение стоимости компании и возможности достижения финансовой синергии.



# Стратегия экономического роста

Существует целый ряд преимуществ, которые достигаются компаниями, выбравшими стратегии роста, например следующие:

- рост за счет внешних средств осуществляется быстрее, чем в случае ориентации на стратегии внутреннего роста;
- позволяет уменьшить конкуренцию за счет приобретения конкурента;
- появляется возможность быстро приобретать необходимые ресурсы, такие как новые технологии или управленческие навыки;
- позволяет сбалансировать или пополнить ассортимент продукции фирмы;

# Стратегия экономического роста

- дает шанс добиться стабильности прибыли и продаж компании: это обычно достигается за счет приобретения предприятий, чьи структуры доходов и продаж уравнивают пики и спады компании;
- позволяет повышать эффективность и прибыльность; это достигается за счет синергии;
- дает возможность делать разумные вложения средств за счет приобретения предприятий, которые могут обеспечить использование средств лучшим образом, чем при реинвестировании их в стратегию внутреннего роста.

# Стратегия бизнес-реинжиниринга

Эта стратегия представляет собой интенсивную, ориентированную на клиента и идущую сверху вниз управленческую инициативу, имеющую своей целью совершение прорыва в области повышения эффективности и снижения стоимости процессов. В процессе реинжиниринга происходит переосмысление бизнес-процессов.

Этот подход заключается в пересмотре организацией методов осуществления своей хозяйственной деятельности и в дальнейшем усовершенствовании ее работы путем выстраивания процессов, рабочей силы, технологии, системы измерителей и организационной структуры таким образом, чтобы они поддерживали видение и ценности организации.

# Понятие реинжиниринга

Реинжиниринг (Business Process Reengineering) означает использование определенного набора приемов и методов для проектирования бизнеса.

Реинжиниринг включает четыре этапа на основе 2-х видов реинжиниринга:

- разработка образа будущей компании (спецификация целей);
- обратный реинжиниринг (инжиниринг существующего бизнеса) – цель поиск сильных и слабых сторон бизнеса;
- прямой реинжиниринг (инжиниринг нового бизнеса) – поиск и проектирование новых методов организации бизнес-процессов для кардинального улучшения работы (не в процентах, а в разы);
- внедрение перепроектированных процессов (интеграция, тестирование, подготовка персонала).

# Стратегия максимизации стоимости предприятия

В каждый момент времени у каждой компании есть две стоимости - идеальная и реальная. Идеальная стоимость соответствует такому положению в компании, когда ее ресурсы максимально эффективны (что и определяет достижение идеальной или максимально возможной стоимости). Реальная стоимость соответствует реальной эффективности использования ресурсов (которая обычно весьма далека от идеальной).

Следовательно, в любой компании имеются значительные резервы повышения стоимости за счет оптимизации ключевых факторов стоимости.

Поэтому задача менеджмента компании - разработать и реализовать систему мер, направленную на максимальное приближение реальной стоимости компании к идеальной (т.е. на максимальное сокращение разрыва между идеальной и реальной стоимостью компании).

# Стоимостной подход

Стоимость бизнеса - это ключевой показатель, который определяет эффективность деятельности компании. Стоимостный подход к управлению компанией имеет ряд преимуществ:

- позволяет построить полностью интегрированную систему управления бизнесом;
- позволяет учесть не только затраты, но и риски ведения бизнеса;
- позволяет оптимально сочетать долгосрочные и краткосрочные цели бизнеса путем сравнения показателей стоимости и экономической прибыли;
- значительно повышает качество и эффективность принимаемых решений.

# Методика формирования и выбора вариантов стратегии предприятия

# Формирование экономической стратегии

Процесс формирования экономической стратегии является процессом достижения глобальной и локальных стратегических целей предприятия при определении состава и последовательности деятельности функций персонала, участвующего в этом процессе. Он включает следующие этапы:

- ◆ определение составляющих стратегий;
- ◆ определение этапов жизненного цикла создания составляющих стратегии;
- ◆ конкретизацию видов деятельности, которые необходимы для получения составляющих стратегии;
- ◆ уточнение фазы цикла управления процессом формирования и реализации экономической стратегии как совокупности ее составляющих.



# 1 Этап. Определение составляющих экономической стратегии

Выбор составляющих экономической стратегии проводится в соответствии с классификационной моделью.

Выбор экономической стратегии в узком смысле — это принятие решения о практической реализации. В широком смысле выбор экономической стратегии — это интегративный процесс формирования, анализа и оценки эффективности, который также завершается принятием решения.

Выбор экономической стратегии предприятия предусматривает определение генерального направления развития.

Выбором экономической стратегии организация определяет финансовые цели и средства для обеспечения реализации ее миссии: *достижение экономической прибыли, увеличение рыночной доли, увеличение стоимости/ценности компании.* При этом переход на последующий уровень стратегической цели не возможен без преодоления предыдущего уровня.

# 1 Этап. Определение составляющих экономической стратегии

Процесс выбора составляющих экономической стратегии должен базироваться на основе оценки стартовых условий функционирования организации и предвидения сценариев будущего поведения организации в рамках целей стратегии.

Принципиально этот процесс может состоять из двух основных частей:

- исследования и формирования совокупности возможных стратегий в зависимости от реального финансового состояния предприятия и от сценариев его будущего развития;
- выбора определенной стратегии.

## 2 Этап. Определение этапов жизненного цикла создания составляющих стратегии

Под жизненным циклом создания составляющих стратегии следует понимать промежуток времени от момента оценки степени соответствия действующего элемента (составляющей) стратегии сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде фирмы до устаревания модернизированной версии этого элемента.

Например, если в результате мониторинга внешней среды выяснилось, что действующая товарная или ценовая стратегия перестала обеспечивать требуемый уровень экономической безопасности фирмы и следует модернизировать эти составляющие, то промежуток времени, необходимый для модернизации стратегии, от момента выяснения необходимости модернизации до момента устаревания модернизированной стратегии будет представлять собой жизненный цикл этих составляющих экономической стратегии.

# Этапы жизненного цикла составляющей экономической стратегии

1. Мониторинг внешней среды фирмы и выявление возникающих возможностей или угроз для успешного выполнения фирмой своей миссии.
2. Определение соответствия стратегических целей фирмы потенциальным возможностям или угрозам со стороны внешней среды.
3. Мониторинг внутренней среды фирмы и выявление сильных и слабых сторон стратегического потенциала фирмы.

# Этапы жизненного цикла составляющей экономической стратегии

4. Определение направлений совершенствования элементов стратегического потенциала фирмы для наиболее полного использования сильных и ликвидации слабых его сторон.
5. Разработка вариантов модернизации составляющих экономической стратегии с учетом результатов мониторинга внешней и внутренней среды фирмы.
6. Выбор предпочтительного варианта модернизации составляющей экономической стратегии.

# Этапы жизненного цикла составляющей экономической стратегии

7. Реализация предпочтительного варианта модернизации составляющей экономической стратегии.
8. Анализ фактической эффективности модернизированного варианта составляющей стратегии на основе постоянного мониторинга внешней и внутренней среды фирмы.
9. Принятие решения о необходимости очередной модернизации (пересмотре) параметров составляющей экономической стратегии.

### 3 Этап. Конкретизация обеспечивающих видов деятельности, необходимых для разработки и реализации составляющих стратегии

Для разработки и реализации той или иной составляющей экономической стратегии необходимы определенные виды деятельности, связанные с потреблением тех или иных ресурсов.

Для анализа фактической эффективности модернизированного варианта товарной стратегии *необходимо иметь группу высококвалифицированных специалистов*, имеющих опыт ведения мониторинга внешней и внутренней среды предприятия. Эта группа должна иметь доступ к обширной информации, характеризующей положение фирмы на рынке, ее конкурентный статус, финансовое состояние, уровень ее стратегического потенциала и другие данные, позволяющие оценить эффективность функционирования предприятия.

### 3 Этап. Конкретизация обеспечивающих видов деятельности, необходимых для разработки и реализации составляющих стратегии

- Группа должна быть оснащена средствами хранения и обработки информации. Ей должно быть предоставлено специально оборудованное помещение и другие материально-технические средства.
- Для каждой составляющей экономической стратегии *могут потребоваться различные виды и объемы ресурсов*. Так, содержание и объем информации для выработки внешнеэкономической стратегии предприятия существенно отличается от информации, необходимой для совершенствования стратегии стимулирования персонала. Для этих составляющих требуются работники разных квалификаций, разные информационные объекты.



### 3 Этап. Конкретизация обеспечивающих видов деятельности, необходимых для разработки и реализации составляющих стратегии

- Для определения стратегии глобализации необходима информация макроэкономического характера, международная маркетинговая информация, информация о законодательной базе зарубежных стран и т. п.
- Для разработки стратегии мотивации необходима информация о структуре кадрового потенциала фирмы, приоритетах ее товарной и ценовой стратегии, информация о трудозатратах, связанных с предоставлением услуг и позиционированием их на рынке. Поэтому общими могут быть только категории ресурсов: информационные, кадровые, материально-технические, финансовые и т. п.
- Таким образом, обеспечивающие виды деятельности должны быть дифференцированы по категориям ресурсов для каждой составляющей экономической стратегии.

## 4 Этап. Уточнение фаз цикла управления процессом формирования и реализации экономической стратегии как совокупности ее составляющих

Эта ступень структуризации процесса формирования и реализации экономической стратегии по соответствующим фазам. Известны следующие фазы управленческого цикла:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- оперативное регулирование;
- стимулирование;
- контроль, учет и анализ.

# Прогнозирование

Фаза управленческого цикла — прогнозирование связана с *коллективными* подходами к ее реализации.

На этой фазе целесообразно либо создавать собственные коллективы экспертов, либо обращаться к специализированным организациям, профессионально занимающимся разработкой прогнозов.

Достоверность прогнозов во многом предопределяет правильность формируемой на основе этих прогнозов экономической стратегии фирмы.

Поэтому представленный на рассмотрение руководства фирмы прогноз, независимо от того, кем он был разработан, должен быть подвергнут тщательной экспертизе.

## Методы прогнозирования

Теория и практика прогнозирования свидетельствуют, что наиболее достоверные прогнозы могут быть осуществлены методами коллективной генерации идей: «мозговой атакой», методом «Дельфи» и др. Используются также методы экстраполяции тенденций, моделирования ситуаций, морфологического анализа и другие методы систематического прогнозирования, которые могут применяться не обязательно коллективами экспертов. Однако, они не всегда дают достаточно надежный прогноз. На этой фазе целесообразно либо создавать собственные коллективы экспертов, либо обращаться к специализированным организациям, профессионально занимающимся разработкой прогнозов. Все зависит от наличия у фирмы соответствующих ресурсов.

# Планирование

Главной задачей, решаемой на этапе планирования, является *декомпозиция глобальной стратегической цели фирмы.*

Декомпозиция означает планирование процессов, обеспечивающие достижение всей совокупности локальных стратегических целей, идентифицированных с составляющими экономической стратегии.

Процессы разработки и реализации стратегии должны быть взаимоувязаны по времени и ресурсам как по иерархической вертикали декомпозиции глобальной стратегической цели, так и по ее горизонталям.

Планы должны быть привязаны либо к существующим, либо к вновь создаваемым элементам организационно-производственной структуры фирмы, ее *стратегическим хозяйствующим центрам (СХЦ).*

# Организация

Фаза организации процесса формирования и реализации стратегии является наиболее сложной, ибо требует гибкого реагирования на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде фирмы как на этапе разработки стратегии, так и на этапе ее реализации.

Гибкость может быть обеспечена соответствующей организационной структурой фирмы. Сложность этой структуры, большое количество уровней иерархии, функциональный принцип построения управляющей системы — все эти факторы значительно усложняют возможность гибкого реагирования на постоянно изменяющуюся ситуацию.

Для достижения гибкости целесообразно использовать рекомендации И. Ансоффа о формировании внутри фирмы стратегических хозяйствующих центров, обслуживающих определенные наборы стратегических зон хозяйствования и ответственных за формирование стратегии «бизнес-отделений».

## Этапы организации в управленческом цикле

На первом этапе организация процесса разработки стратегии имеет целью создать структуру, способную к стратегическому целеполаганию и определению наиболее эффективных средств достижения целей.

Для этого целесообразно использовать принципы и методы, применяемые при *реинжиниринге* бизнес-процессов. При этом в состав участников разработки должны быть включены не только «мыслители» из представителей фирмы или сторонних организаций, но и те, кто непосредственно участвует в реализации стратегии.

## Этапы организации в управленческом цикле

На втором этапе должна быть сформирована *организационно-производственная структура самой фирмы*, способная не только реализовать принятую стратегию, но и обеспечить необходимую гибкость реагирования фирмы на нестабильность ее внешней среды. Для этого должна быть создана соответствующая управляющая подсистема.

Главной функцией этой подсистемы является координация деятельности групп, реализующих составляющие стратегии, добиваясь *максимизации синергического эффекта их взаимодействия*. Кроме того, эта подсистема должна быть способна осуществлять *взаимную корректировку стратегии и структуры фирмы* по мере изменения ситуации.



## Оперативное регулирование

Эта фаза цикла управления процессом формирования экономической стратегии призвана оперативно решать возникающие рассогласования в практической деятельности различных структур, участвующих в этом процессе.

Конкретизировать эти рассогласования с точки зрения возможных отклонений от запланированного порядка проведения всего комплекса работ практически не представляется возможным.

Для принятия оперативных решений должна быть создана диспетчерская служба, куда должна стекаться информация обо всех отклонениях от плана.

# Мотивация

Стимулирование персонала осуществляется на основе создания внутри фирмы «мотивационных полей» для различных категорий работников.

Мотивационные воздействия носят долговременный характер и ориентированы на стимулирование творческого подхода к выполнению функций, предписанных тому или иному участнику процесса, должны вызывать его заинтересованность в глубоком осмыслении ситуации, складывающейся во внешней и внутренней среде фирмы.

Стимулирование должно сочетаться с процессом постоянного обучения персонала, ретроспективному осмыслению прошлых действий, отысканию аналогов, наиболее полно соответствующих сложившейся в момент разработки решений.

## Контроль, учет и анализ

Эта фаза управленческого цикла напрямую связана с концепцией *школы планирования*, которая разбивает весь процесс на две части: планирование действий и контроль над исполнением. Школа утверждает, что стратегия есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги. Что касается контролируемого и осознанного процесса, можно в этой части согласиться с концепцией школы планирования.

Эта фаза управленческого цикла разбивает весь процесс на две части: планирование действий и контроль над исполнением.

Учет и постоянный анализ результатов выполнения работ по формированию и реализации стратегии является непременным условием успешного течения этого процесса.

# Принципы выбора экономической стратегии

1. Экономическая стратегия согласуется с организацией:
  - с ее уставными целями и нормами;
  - с общей стратегией в целом и с другими компонентами;
  - не противоречит стратегическим финансовым целям филиалов и дочерних фирм;
  - реализуется и контролируется силами организации, соответствует ожидаемому потенциалу;
  - сохраняет эволюционный характер экономической деятельности;
  - концентрируется на ключевых проблемах экономической деятельности.

# Принципы выбора экономической стратегии

2. Экономическая стратегия имеет внутреннюю согласованность своих структурных компонентов:

- является единством экономических целей, средств и индикаторов степени их достижения;
- является единством своих функциональных элементов (компонентов);
- осуществляется в процессе научно-аналитического исследования, когда оценка финансового риска интегрирована в экономическую стратегию организации;
- строится и реализуется на единой информационной базе, основу которой составляют данные бухгалтерского учета и отчетности;
- является единством содержательного и формализованного описания;
- согласуется с экономической политикой и с экономической тактикой.

# Принципы выбора экономической стратегии

3. Экономическая стратегия согласуется с внешней средой:

- с потенциалом изменения окружающей среды;
- основывается как на законах макроэкономики, так и на законах микроэкономики.

Указанные основные группы принципов позволяют подойти к процессу формирования стратегии всесторонне и обоснованно.

# Критерии оценки и выбора экономической стратегии



В процессе учетно-аналитического обеспечения выбора экономической стратегии отводится рассмотрению взаимосвязи между четырьмя основными параметрами — чистой прибылью, портфелем заказов, ликвидностью и риском

# Целевая функция экономической стратегии

На основании проведенного критериального анализа в символах целевую функцию экономической стратегии можно представить следующим образом:

$$\max SK(P) = f * (X_n, L, R),$$

где СК — собственный капитал,

P — чистая посленалоговая прибыль,

L — ликвидность,

R — финансовый риск,

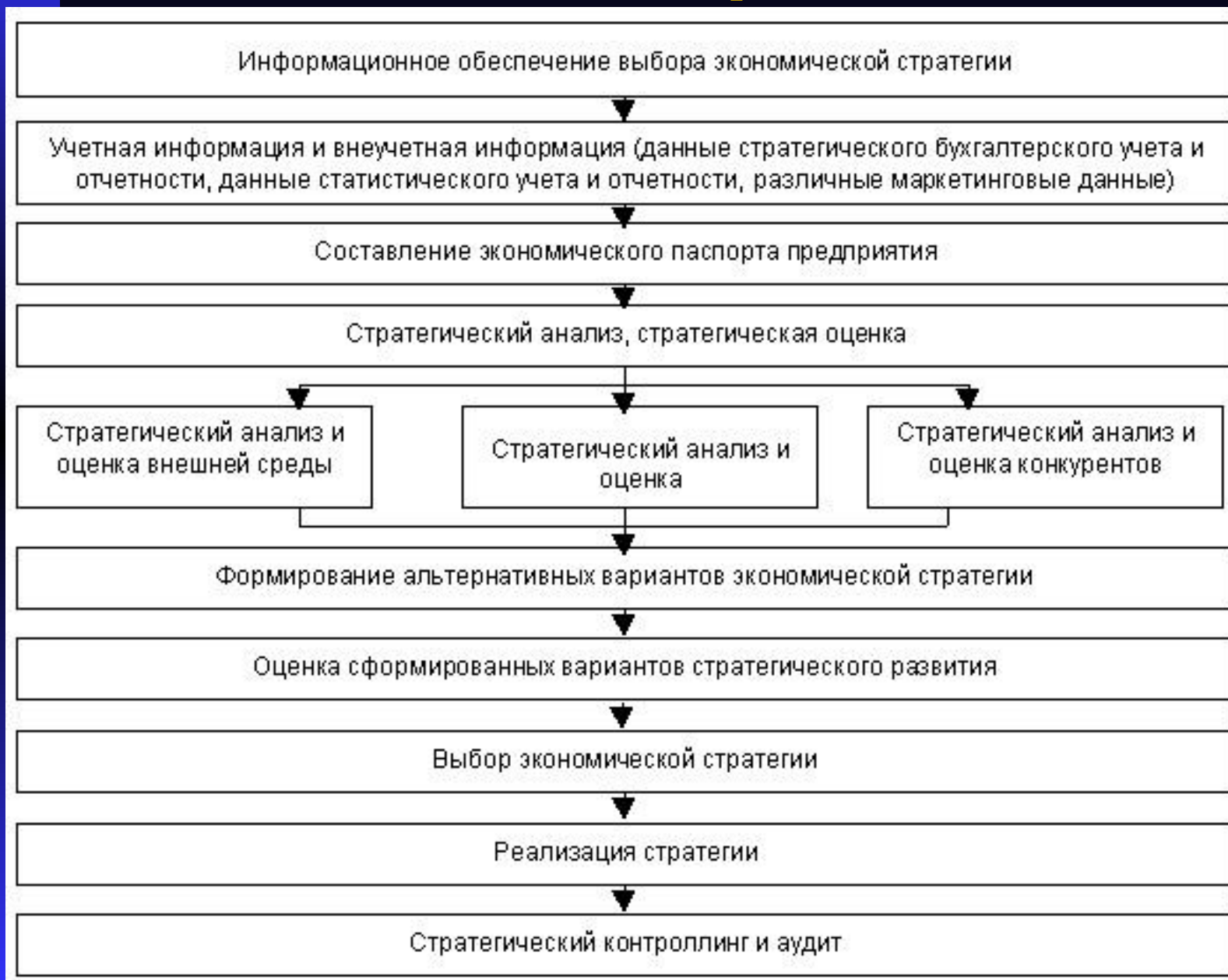
X<sub>n</sub> — портфель заказов



# Модель принятия решения по выбору экономической стратегии



# Модель структуры стратегического анализа при выборе экономической стратегии



# Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений

# Понятие полезности управленческих решений

Полезным в стратегическом отношении в  
долговременном периоде может быть признано  
решение:

- обеспечивающее успешное (эффективное)  
выполнение фирмой своей миссии;
- создающее предпосылки для сохранения  
экономической безопасности фирмы.

Оба эти фактора тесно связаны между собой.

# Успешное выполнение миссии

*Успешность выполнения фирмой своей миссии* в долговременной перспективе определяется степенью достижения глобальной стратегической цели, т. е. постоянством поддержания на высоком уровне конкурентных преимуществ.

Оно (постоянство) зависит от того, насколько принимаемые сегодня управленческие решения учитывают:

- потенциальную степень *нестабильности внешней среды фирмы;*
- достигнутый и прогнозируемый на перспективу уровень *внешней (изменения наборов СЗХ) и внутренней гибкости (изменение стратегических целей)* стратегического потенциала фирмы;
- *инвестиционные возможности* фирмы поддерживать длительное время высокий уровень конкурентного преимущества.

# Внешняя гибкость

Внешняя и внутренняя гибкости взаимодействуют, обуславливая друг друга.

Под *внешней гибкостью* понимают готовность менеджмента фирмы к функционированию в условиях нестабильности внешней среды.

Внешняя гибкость связана с изменением наборов стратегических зон хозяйствования, с необходимостью постоянного управления этими наборами.

Подобные изменения могут принимать различные формы. Это и уход из зон с неблагоприятными условиями для выполнения миссии фирмы, и освоение новых зон и сегментов рынка и т. п.

# Внутренняя гибкость

Под *внутренней гибкостью* понимают способность фирмы к изменению стратегических целей не прибегая при этом к существенным изменениям в ее стратегическом потенциале.

Для достижения внутренней гибкости фирма должна быть оснащена легко переналаживаемыми средствами технологического оснащения; располагать специалистами, способными эффективно и быстро осваивать новую продукцию; иметь производственные помещения, позволяющие изготавливать разную по массогабаритным характеристикам продукцию.

# Оценка инвестиционных возможностей

Оценка *инвестиционных возможностей* необходима для поддержания высокого уровня конкурентных преимуществ фирмы в длительной перспективе.

Речь идет об источниках получения необходимых инвестиций, их величине и наиболее рациональном их распределении между элементами стратегического потенциала. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности инвестиционных проектов.

Необходим выбор критерия эффективности варианта распределения инвестиций между элементами стратегического потенциала фирмы. Таким критерием является величина прироста уровня конкурентного преимущества фирмы, приходящаяся на единицу инвестиций в стратегический потенциал.



# Экономическая безопасность фирмы

Эта угроза может проявляться:

- в виде утраты фирмой лидирующего положения на рынках обслуживаемых стратегических зон хозяйствования, т. е. снижением уровня конкурентного статуса фирмы;
- в существенном ухудшении финансового состояния фирмы;
- в утрате положительного имиджа фирмы в *глазах* могущественных групп стратегического влияния и т. п.;
- в разглашении коммерческой тайны.

# Оценка риска принимаемых решений

Экономическая безопасность фирмы практически определяется способностью менеджеров высшего звена управления фирмой *умело рисковать* при принятии стратегически важных для будущего фирмы решений.

Необходимо постоянно соизмерять возможные выигрыши и потери. Как показывает практика, вероятность работы без риска чрезвычайно мала. Важно попадать в зону допустимого риска, т. е. в зону, где величина возможных потерь от принятия того или иного решения не превышает величины расчетной прибыли.

# Математическая модель прогнозирования последствий управленческих решений

Математическую постановку задачи можно представить в виде функции:

$$SP = f(e, b) \rightarrow \max, w(e, b) \leq W.$$

где  $SP$  – стратегическая полезность управленческого решения;

$e$  – приращение эффективности функционирования фирмы, достигаемое при реализации данного управленческого решения;

$b$  — усиление экономической безопасности фирмы, достигаемое при реализации этого решения;

$W$  - система ограничений.

Предпочтительным следует считать такое стратегическое решение, которое максимизирует функцию  $SP$  (например, прибыль) в условиях действия системы ограничений  $W$ .

# Прогнозирование последствий управленческих решений через сканирование экономических ЦИКЛОВ

Фонд изучения циклов в США каталогизировал 1380 видов экономических циклов продолжительностью от 20 часов до 700 лет.

Различают несколько типов экономических циклов в зависимости от их продолжительности:

- краткосрочные, продолжительностью три года (например, цикл Китчина 3 года 4 месяца);
- среднесрочные циклы, продолжительностью 10 лет (циклы Жугляра);
- 25—30-летние «строительные» циклы С. Кузнеца;
- долгосрочные, или большие экономические циклы, продолжительностью 48—55 лет (циклы Н. Д. Кондратьева).

Сканирование внешней и внутренней среды позволяет своевременно обнаружить приближение к очередному этапу жизненного цикла.

# Принципы оптимизации экономической стратегии

# Оптимизация экономической стратегии во времени

Первый принцип оптимизации экономической стратегии — это ее оптимизация во времени.

Необходимо совместное рассмотрение возможных наборов стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и наборов зон стратегических ресурсов (ЗСР), т. е. совместное рассмотрение товарной стратегии и стратегии взаимодействия с рынками производственных ресурсов.

Задачей, лежащей в основе разработки экономической стратегии фирмы, является определение набора СЗХ. Это, в частности, подразумевает определение границ СЗХ, входящих в набор.

Решение этой задачи не может осуществляться без формирования миссии фирмы, ее производственного профиля и конкурентного статуса. Составляющими этой задачи являются разработка товарной стратегии фирмы, разработка стратегии ценообразования. Набор СЗХ во многом определяет набор ЗСР, с которыми взаимодействует фирма.

# Оптимизация экономической стратегии по жизненным циклам продукции фирмы

Второй принцип - оптимизация экономической стратегии по жизненным циклам товаров, услуг, выпускаемых фирмой.

Внешняя среда фирмы предъявляет определенные требования к ее товарам и услугам: к их качеству, к ценам на них, потребительским свойствам.

Удовлетворяя требования внешней среды, фирма «получает» жизненные циклы своих товаров как модель реакции рынка на них.

Для каждого товара эти модели мы будем рассматривать в виде двух функциональных зависимостей от времени:

$G = G(t)$  — среднее значение количество единиц товара/услуги ( $G$ ), продаваемого фирмой во времени ( $t$ );

$PG = PG(t)$  — соответствующая выручка ( $P$  — цена).

Эти две функции взаимозависимы, то есть изменение одной из них приводит к изменению другой.

# Оптимизация экономической стратегии по жизненным циклам продукции фирмы

Эти функции нельзя рассматривать «жестко» определенными. Они могут варьироваться в определенных пределах.

Внешняя среда фирмы предоставляет ей возможность выбора среди множества стратегий на основе варьирования функций  $G=G(t)$ ,  $PG = PG(t)$ .

В определенных пределах, определяемых внешней средой, фирма может менять цены на товары и количество выпускаемых товаров.

Внешняя среда дает возможность фирме в определенных пределах варьировать жизненные циклы товаров. СПФ может соответствовать этим возможным вариациям в различной степени.



# Оптимизация экономической стратегии через взаимосвязь товарной и ресурсной стратегий

- Третьим принципом оптимизации стратегии фирмы является обеспечение экономической динамики фирмы через взаимосвязь товарной и ресурсной стратегий фирмы.
- Фирма должна располагать достаточным объемом ресурсов для создания СПФ в соответствии с возможностями, предоставляемыми внешней средой.
- Ограничения на кривые жизненных циклов товаров накладывают как внешняя, так и внутренняя среда фирмы (ресурсы).

# Оптимизация экономической стратегии - количественные характеристики

Для того чтобы описать стратегию фирмы количественными характеристиками ресурсов и товаров, необходимо разделение ресурсов на классы:

- по типам;
- соответственно СЗХ, входящим в принятый набор СЗХ;
- соответственно элементам СПФ;
- в соответствии с объемами финансовых затрат на них.

# Оптимизация экономической стратегии - количественные характеристики

Обслуживание каждой СЗХ фирмы требует использования ресурсов, каждый из которых может быть отнесен к одному из рассматриваемых типов, причем обслуживание СЗХ осуществляется через поддержание элементов СПФ через использование определенных ресурсов.

При этом ресурсы одного типа не однородны в отношении финансовых затрат, связанных с ними, а потому ресурсы, требующие различных финансовых затрат, следует относить к различным классам.

# Оптимизация экономической стратегии - количественные характеристики

Для того чтобы подсчитать объемы используемых ресурсов и финансовые затраты на них, кроме классификации ресурсов, необходимо рассмотреть соответствие между единицами различных типов ресурсов.

Они могут быть подразделены на следующие типы:

- технические;
- технологические;
- кадровые;
- пространственные;
- организационной структуры управления;
- информационные;
- финансовые.

# Оптимизация экономической стратегии по жизненным циклам продукции фирмы

Использование ресурсов может быть рассмотрено агрегировано. В совокупности могут быть рассмотрены все пространственные ресурсы, соответствующие определенной СЗХ.

Финансовые затраты на них могут быть представлены одной функцией, зависящей от времени, что полностью характеризует использование этих ресурсов в количественном отношении.

Затраты на использование технических ресурсов главным образом зависят от интенсивности их использования. Например, загрузка номеров в гостинице может быть неравномерна во времени (она диктуется туристским спросом, сезонностью и т.д.). Использование этих ресурсов может быть количественно охарактеризовано при помощи таких единиц, как ресурсо - дни/часы.

Аналогичным образом может быть охарактеризовано использование кадровых ресурсов, то есть количеством единиц и количеством ресурсо-часов, используемых при функционировании предприятия.

# Оптимизация экономической стратегии по жизненным циклам продукции фирмы

- Пространственные ресурсы ограничивают объемы используемых технических ресурсов, которые, в свою очередь, ограничивают количество используемых кадровых ресурсов.
- Технологические ресурсы ограничивают объемы производства товаров.
- Финансовые ресурсы используются на поддержание и приобретение ресурсов.
- Ограничения пространственными ресурсами технических, а техническими — кадровых обусловлены технологией и являются задачей планирования производства и организации деятельности различных структурных единиц фирмы.
- Руководящие и управляющие кадровые ресурсы ограничены ресурсами организационной структуры управления.
- При этом эти ограничения зависят только от способа организации деятельности фирмы.