

ТЕМА 5. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Понятие стратегии и процесс ее формирования.

5.2. Виды стратегий.

5.3. Характеристика процесса стратегического планирования.

5.4. Методы стратегического анализа.

5.1. Понятие стратегии и процесс ее формирования

Общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы, получила название *стратегии* (греч. стратегия — «искусство генерала»).

А. Чандлер, один из родоначальников в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [10].

И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [51].

Г. Мицберг рассматривает стратегию как план, **в котором** есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Он рассматривает стратегию как **единство** «5Р»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) [150, 151].

Стратегию организации можно так же рассматривать как систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии и задач организации, связанных с ее преобразованием в новое состояние. Стратегия помогает сосредоточиться на главном и отбросить лишнее. По достижению соответствующих целей необходимость в данной стратегии отпадает.

Стратегия дополняется и конкретизируется *тактикой* (краткосрочная стратегия), разрабатываемой в ее развитие на среднем и низшем уровнях управления. *Тактика* — это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегии в существующих условиях с учетом новых и непредвиденных обстоятельств. Она может быть выжидательной, осмотрительной, осторожной, последовательной, скачкообразной, двойной, настойчивой и пр.

Стратегия находится под влиянием изменений в окружающей среде и сама может формировать эти изменения. Она оказывает долгосрочное воздействие на организацию, определяет направления формирования и развития потенциала последней с учетом настоящих и будущих потребностей, сильных и слабых ее сторон.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них — *генеральная стратегия*, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются *специальные стратегии*, например стратегия банкротства. Основными рабочими стратегиями являются так называемые *функциональные*, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным относятся: стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и т.д.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о *концентрированной стратегии*.

Если такое разделение существует, и в задачу стратегии входит обеспечение их независимого развития на основе взаимной поддержки, речь идет о *диверсифицированной стратегии*.

Прежде всего, как уже отмечалось, стратегия определяется *миссией организации*, а поэтому должна корректироваться в соответствии с ее пересмотром, происходящим в

результате изменения общественных приоритетов и потребностей. Соответствие стратегии миссии и целям организации получило название *ревалентности*; последняя может быть полной, частичной или вообще отсутствовать.

Процесс формирования стратегии состоит из трех стадий: *стадия разработки* происходит формулировка стратегической цели; оценка рыночных возможностей и ресурсов организации; создается общая концепция стратегии и в ее рамках набор вариантов; *стадия доводки* варианты дорабатываются до нужной кондиции; *стадия стратегического выбора* происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий, подготовки стратегических и оперативных штанов, программ, бюджетов.

План реализации стратегии содержит перечень основных этапов и действий по ее реализации; их временные рамки; распределение ответственности; описание механизма привлечения и использования ресурсов; требования к персоналу и методам его мотивации; перечисление факторов, связанных с различного рода опасностями, которые нужно постоянно контролировать ключевые критерии, позволяющие судить об успехе стратегии.

На основе выработанной стратегии строится курс действий - система ориентиров, которых организация должна придерживаться в повседневной деятельности. Он ограничивает область принятия решений, обеспечивает их соответствие целям, придает единство разным типам стратегий и планов. В то же время, он должен предоставлять и определенную свободу действий, иначе превращается в правила.

5.2. Виды стратегий

Условно организационные стратегии могут быть разделены на две группы: *стратегии функционирования*; *стратегии развития*.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации *на рынке*. По мнению американского исследователя М. Потера можно выделить три основных их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации, и фокусирования.

Стратегия лидерства в низких издержках *встречается* чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов и завоевания на основе снижения цен новых рынков. Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является главной, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; мало возможностей диверсификации; покупатели в основном крупные и им сложно переключаться с одного продавца на другого.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Дифференциация специфична для каждой отрасли и может касаться разнообразия продукции, ее качества, дополнительных услуг, условий производства. Она обычно связана со значительными затратами, и будет успешной только в том случае, если прибыль их покрывает, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одним из двух описанных выше способов. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также проникновения в этот сегмент конкурентов.

Стратегия роста присуща прежде всего молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год.

Стратегия умеренного роста (внутреннего и внешнего) присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении.

Здесь имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами — в несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен, и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а следовательно, осложнить преодоление кризиса.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования, возникает в периоды перестройки организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Она имеет цель обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках для фирм и их подразделений, продукция которых обладает невысокой конкурентоспособностью. В рамках стратегии сокращения происходит ликвидация части организации или отсечение лишних подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов.

Но чаще всего на практике имеет место комбинированная или селективная стратегия, включающая в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро; другие — умеренно; третьи — стабилизируются; четвертые — сокращают масштабы своей деятельности.

Стратегии могут различаться также по своему **характеру** на три вида: *наступательную*, *наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации)* и *оборонительную (стратегию выживания)*.

Наступательная стратегия чаще всего реализуется через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

Наступательная стратегия сложна в реализации, связана с риском и оправдана лишь при точном выборе ниши, что позволяет совершить прорыв в узкой сфере, преодолев барьер высоких расходов и в течение 2-3 лет удерживать лидирующие позиции.

Наступательно-оборонительная стратегия реализуется в условиях перестройки деятельности организации, когда необходимо исправлять ее пошатнувшееся положение. Здесь осуществляется маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажи непрофильных предприятий и одновременно модернизации и расширения существующего производства, совершенствования выпускаемой продукции и услуг. В основном она финансируется за счет средств, полученных от экономии, рационализации и т.п.

В условиях оборонительной стратегии имеет место перестройка всех сфер деятельности организации на основе жесткой централизации управления нею. Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный — стратегия сокращения деятельности.

5.3. Характеристика процесса стратегического планирования

Стратегическое планирование — это особый вид практической деятельности, которая состоит в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического планирования представляет собой последовательную реализацию следующих этапов: определение миссии организации; формирование целей организации; оценки и анализа внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон организации; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии.

Содержание стратегического планирования раскрывают такие основные процедуры: стратегическое прогнозирование (стратегические прогнозы); программирование (проекты стратегических программ); проектирование (проекты стратегических планов разных уровней).

Миссия организации — основная общая цель организации, выражающая причины ее существования.

Цель – желаемое состояние в развитии организации. Общеорганизационные цели формируются на основе миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируются высшее руководство.

Оценка и анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации.

5.4. Методы стратегического анализа

Значительная часть современных методов стратегического анализа основываются на построении двумерных матриц, получивших название *портфельных*. К наиболее широко используемым методам относятся: *SWOT – анализ*; *Матрица ВКГ*; *Матрица Мак - Кинси*.

SWOT- анализ. Оценка стратегического положения и перспектив организации, а также формулировка стратегии часто осуществляется на основе SWOT –анализа, Суть которого состоит в том, что во внешней среде организации выявляются факторы, представляющие с одной стороны возможности, а с другой угрозы для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в функциональных областях организации – производство, управление финансы, маркетинг, НИОКР. Затем происходит их попарное сопоставление с помощью SWOT – матрицы.

SWOT –анализ дополняется составлением профиля среды, с помощью которого оценивается значимость для организации внешних и внутренних факторов при различной степени значимости стратегий.

Матрица BCG (*матрица Бостонской консультативной группы*) представляет собой модель типа «темпы роста – доля на рынке» и характеризует положение организации путем позиционирования относительно всех остальных организаций, уже функционирующих на определенном рынке.

Матрицы BCG представляет собой матрицу 2 x 2, в которой в качестве главных факторов успеха организации используются показатели роста спроса на ее продукцию или услуги (темпы роста рынка) и доли рынка организации по сравнению с основными конкурентами.

Матрица Мак – Кинси (*GE/McKinsey*) была разработана в начале 70-х годов в результате совместной работы корпорации General Electric и консалтинговой фирмы McKinsey & Co. по реорганизации бизнеса General Electric, и представляет собой усовершенствованную матрицу BCG.

В отличии от матрицы BCG она использует иные факторы, а также позволяет позиционировать организацию на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции.

Матрица Мак - Кинси имеет размерность 3x3.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое управленческая стратегия?
2. Какие элементы включает в себя стратегия?
3. Из каких стадий состоит процесс формирования стратегии?
4. Охарактеризуйте виды стратегий.
5. Что собой представляет стратегическое планирование?
6. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
7. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.
8. В чем основная суть SWOT – анализа?
9. Охарактеризуйте и раскройте содержание матрицы BCG?
10. Раскройте сущность и содержание матрицы Мак - Кинси.

10. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.

51. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.

150. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Из-во «Питер», 2000.

151. Минцберг Г., Куиндж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001.