ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО

МЕНЕДЖМЕНТА

* 1. **Сущность стратегического управления**
  2. **Особенности стратегического управления**
  3. **Содержание и структура стратегического управления**
  4. **Конкуренция в бизнесе**
  5. **Конкурентные преимущества**
  6. **Конкурентные стратегии**
  7. **Сущность стратегического управления**

Предшественником стратегического управления было стратегическое планирование, а его предшественником – система долгосрочного планирования. Эта система получила максимальное развитие на западе в 50-е годы и применялась как правило в крупных, а иногда в средних компаниях. Тогда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организации и повышением сложности системы ее менеджмента. Основным методом долгосрочного планирования стала экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определяющих специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее.

В 60-70 годы долгосрочное планирование в США и Западной Европе переросло в систему стратегического планирования. В определенной мере эта система стала ответной реакцией ряда компаний на существенные изменения их внешней среды, которое проявилось в насыщении соответствующих рынков. Считалось, что главное *отличие стратегического планирования* от всех других видов планирования – это его принципиальная направленность *не внутрь организации, а вовне*. В эволюции корпоративного управления этап перехода от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации» связывают со стратегическим планированием.

Характерная *черта открытой организации – это профессиональный стратегический анализ изменений своей внешней среды и выработка адекватной адаптивной реакции.*

Наряду с учетом тенденций внешней среды, стратегическое планирование *интегрируе*т все последние достижения в области методов планирования, и по сравнению с долгосрочным планированием являлся более сложным и многогранным. В арсенал *методов с*тратегического планирования, которые остаются актуальными и сегодня, входят: модели анализа инвестиционных портфелей, сценарное планирование, системы экспертных оценок, ситуационное планирование.

С середины 70-х в большинстве крупных и средних компаниях запада появились централизованные подразделения общекорпоративного планирования «бум стратегического планирования». Однако, с начала 70-х годов четко проявились *недостатки и трудности применения* стратегического планирования: заданность сверху, дорогие специалисты, большая длительность разработок, ***а !!!*** *в будущее* по-прежнему переносятся параметры и тенденции, уже заданные прошлым периодом.

**Этапы развития стратегического подхода:**

1. стратегичность управления 50–60-х гг. – долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков.
2. 70-ые гг. – выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.
3. 80-ые гг. – центром стратегичности поведения фирмы стало создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения; основа стратегических решений – выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего; должна быть обеспечена возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

*Переход от СП к СМ* под влиянием таких факторов:

* Объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды,
* Достаточно широкое субъективное осознание реальной недостаточности эффективности СП
* Новое понимание стратегии, представленное в трудах А.Чандлера, Г.Саймона и др. крупных исследователей
* Новые методы решения стратегических проблем развития организации, которые были предложены и внедрены в бизнес-практике ведущими консалтинговыми фирмами (BCG. McKinsey&Co).

Начиная с 1972г. СМ стали практиковать Coca-cola,General Electric и другие ведущие американские компании.

Ведущая идея, отражающая сущность перехода от оперативного управления к стратегическому – необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

**Особенности СМ**

1. Стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации – это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.
2. Стратегическое управление не м.б. сведено к набору рутинных правил, процедур, схем.

В целом на практике стратегическое управление – это:

а) симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;

б) высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;

в) активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

1. Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.
2. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.
3. Важнейшая составляющая стратегического управления – реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

В настоящее время исключительно важным стало осуществление такого управления, которое обеспечивает *адаптацию фирмы* к быстро меняющейся окружающей среде. **Преимущества в конкурентной борьбе** получает более быстрый (а не большой по сравнению с малым).

***Стратегическое управление*** – это система, разрабатывающая и реализующая стратегию организации.

***Стратегическое управление*** – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

***Стратегия –*** *это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества.*

Важный элемент стратегии организации – *ответ на вопрос* Как вести конкурентную борьбу?

В литературе, посвященной проблеме управления предприятиями, определение стратегии, как правило, начинается со слов о том, что этот термин пришел в экономическую науку из военной и дословно означает «искусство ведения войск в бою». Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. *Некоторые авторы говорят о том, что это долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» и ее понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса.* На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (см. табл. 1). Рассмотрение эволюции понятия «стратегии» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание.

*Таблица 1 Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющий характер развития подходов по стратегическому управлению*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Определение стратегии* | *автор* | *Основной подход* |
| 1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов | А. Чандлер, 1962 г. | Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации |
| 2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации | Гарвардская школа бизнеса, 1965 г. | Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять |
| 3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны | М. Портер, 1980-1985 гг. | Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса |
| 4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней | И.Ансофф, 1965 г.; Д.Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., другие авторы | При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации |
| 5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений | Г. Минцберг, 1987 г. | При разработке стратегии основное внимание уделяется (формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров |
| 6, Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации | Г. Хамель, 1989 г. | Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы |
| 7. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности | А. Томпсон, 1995 г. | Стратегия одновременно является в преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся) |

Из приведенных определений видно, что выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию организации к изменениям внешних условий.

Из всех разнохарактерных определений, будем придерживаться мнения, высказанного Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелом о том, что «стратегия — это принцип поведения или следования некой модели поведения». Здесь, предприятие рассматривается как участник рыночных отношений, т.е. как любой другой живой организм, существующий в среде себе подобных.

Другими словами, подойдем к вопросу формирования стратегического поведения предприятия, как к своему собственному поведению в обществе.

*Стратегия* — понятие многогранное. Под ней понимают и план действий, и концепцию бизнеса, и принципы поведения. Основатели ССП Дэвид Нортон и Роберт Каплан определили стратегию, как набор гипотез о причинах и следствиях. Это очень полезное инструментальное определение позволяет изобразить стратегию в виде карты, на которой стратегические цели разных уровней соединены причинно-следственными связями. Что может быть наглядней и понятней графического представления? Такой взгляд позволяет «спустить» стратегию с академических высот и сделать ее рабочим инструментом «обычных» менеджеров. Однако провести это преобразование — превратить стратегию в понятную всем карту целей — не так-то просто. Прежде чем приступить к разработке такой карты, необходимо сформулировать: в чем, собственно, состоит ваша стратегия.

Основываясь на опыте подобной работы, мы выделяем четыре составляющие формулы, полностью выражающей все основные аспекты стратегии:

1. *стратегические ориентиры* (миссия, ценности, видение) — почему мы этим занимаемся, к чему стремимся;
2. *стратегическое позиционирование* (рыночная концепция) — что нужно предпринять на рынке;
3. *организационная концепция* — что нужно изменить в компании;
4. *базовая стратегическая направленность* — как мы будем добиваться намеченного.

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

С. Бутон и Т. Хорн [4] рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов. Это:

1) стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки;

1. выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;
2. реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

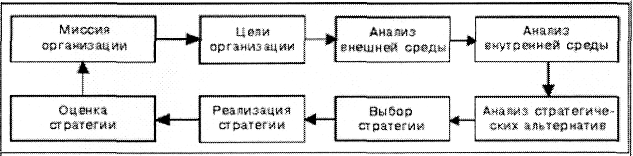
О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

*Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга.*

Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1. управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или *«запланированная стратегия»*;
2. оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или *«реализуемая стратегия*».

**Классическая схема СМ**

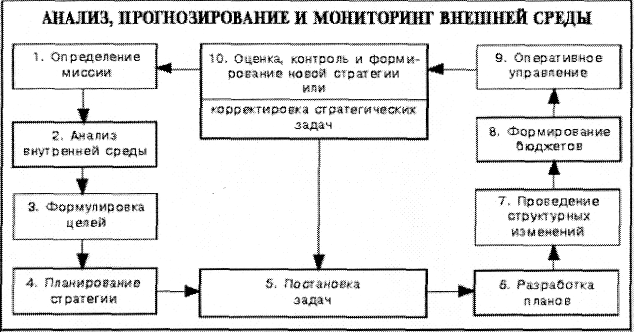


Сведем последовательность *формирования стратегического поведения к следующим четырем* блокам (см. рис. 2)

1. «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей);
2. «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);

3.)«реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений

4) «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль)



*Рисунок 2 – Этапы стратегического управления в организации*

Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления.

По нашему мнению *«анализ, прогнозирование и мониторинг»* внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. (Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.)

При таком подходе {см. рис. 2), во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование анализ мониторинг).

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется *«планирование»* стратегии.

Связующим звеном между этапами *«планирования» и «реализация»* *служит «постановка задач».* Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач (см. рис. 2).

Блок *«реализация»* в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей.

А этап *«оценки и контроля»* замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

* 1. **Конкуренция в бизнесе**

Стратегический менеджмент играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации на долгосрочную перспективу.

Классическими работами по анализу конкуренции в биз­несе считаются работы профессора Гарвардской школы биз­неса Майкла Портера. Он утверждает, что суть конкурен­ции в любой сфере экономики характеризуется взаимодей­ствием 5 основных сил, которые представлены на рис. 3.

**Рисунок 3 – Пять сил конкуренции**

Приведем краткое описание этой схемы, данное самим М. Портером: «Значение каждой из пяти сил меняется от бизнеса к бизнесу и в конечном счете предопределяет его прибыльность. В тех случаях, когда действия этих сил скла­дываются благоприятно ... многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В бизнесах, где одна или несколько сил действуют небла­гоприятно... очень немногим фирмам удается долго сохра­нять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность бизнеса потому, что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли».

Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления *новых конкурентов и продуктов-заменителей*. Сильные *поставщики и покупатели*, которые умеют торговаться, отстаивая свои интересы, также снижают прибыль организации.

*Усиление конкуренции между участниками данного* бизнеса снижает общий уровень прибыльности, т.к. для сохранения своей конкурентоспособнсти каждая организация-конкурент должна осуществить соответствующие дополнительные затраты (сервис, реклама, качество торговли).

Конкретные значения каждой из 5 сил – в данной отрасли и в данное время – определяются конкретной структурой бизнеса; т.е. тем ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и др. факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данном бизнесе.

Конкретную рыночную позицию организации определяет ее конкурентные преимущества.

*Конкурентные преимущества* – это любое новшество, дающее организации реальное приращение ее успеха на рынке.

*Конкурентное преимущество продукта:*

1. покупатель готов отдать деньги;
2. интересен более, чем аналогичный продукт другой фирмы

Стратегическое управление призвано создавать конкурентные преимущества.

*Виды конкурентных преимуществ:*

1. самого продукта:

* ценовая характеристика (более низкие издержки на создание и реализацию товара)
* дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания

1. фирма может попытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его положении на рынке (монополизация части рынка).

К типичным источникам получения конкурентных преимуществ относят:

* новые технологии
* изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара
* новые запросы потребителей
* появление нового сегмента рынка
* изменение правил игры на рынке

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек не так стойки, как конкурентные преимущества на основе дифференциации.

Для сохранения конкурентоспособности организация должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся.

Вид конкурентных преимуществ и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие *базовой конкурентной стратегии*. Каждая из стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе.

В реальном бизнесе практикуют 3 БКС

*Стратегии создания конкурентных преимуществ (БКС)*

1. *стратегия лидерства по издержкам* - лидерство в цене. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех 5 конкурентных сил.
2. *стратегия дифференциации* – фирма старается придать продукту что-то отличное, необычное, что может нравиться покупателю, что отличает товар от товара конкурентов и за что покупатель готов платить.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил, но иным способом. Наличие отличительных качеств требует более высоких издержек, а успешная дифференциация позволяет организации добиться *большей рентабельности* за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

1. *стратегия фокусирования* - концентрация внимания на интересы конкретных потребителей или нужды одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Такая стратегия может опираться на дифференциацию и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента.

фокусированное лидерство по издержкам

фокусированная дифференциация.

В ситуации практического *выбора* конкретной БКС по каждому конкретному продукту любая организация должна четко определить: какой тип КП она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Одна из больших страт. *ошибок –* стремление использовать несколько БКС одновременно, т.к. по существу они являются альтернативными, т.е. *по конкретной позиции бизнеса выбирается и реализуется только одна БКС.*