

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

СКИФ



Кафедра «Сервис, туризм и индустрия
гостеприимства»

Лекционный курс

Автор

Бородай В.А.

Аннотация

Лекционный курс предназначен для студентов, обучающихся по программе подготовки бакалавров по направлению подготовки 43.03.01 Сервис, профиль Социально-культурный сервис.

Автор



Фамилия Имя Отчество – Бородай Владимир Александрович, профессор, доктор социологических наук

Сфера научных интересов – Менеджмент, Управление персоналом, Стратегическое планирование, Корпоративная культура компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЛЕКЦИЯ №1.....	5
Название темы Введение в стратегический менеджмент	5
ЛЕКЦИЯ №2.....	5
Название темы Историография стратегического менеджмента	5
ЛЕКЦИЯ №3.....	7
Название темы Теоретические основы стратегического менеджмента	7
ЛЕКЦИЯ №4.....	8
Название темы Основные этапы стратегического управления	8
ЛЕКЦИЯ №5.....	10
Название темы Выстраивание стратегической пирамиды	10
ЛЕКЦИЯ №6.....	12
Название темы Факторы, определяющие стратегию организации	12
ЛЕКЦИЯ №7.....	13
Название темы Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии	13
ЛЕКЦИЯ №8.....	15
Название темы Теоретические основы анализа внешней среды	15
ЛЕКЦИЯ №9.....	16
Название темы Анализ макросреды (PEST-анализ)	16
ЛЕКЦИЯ №10.....	18
Название темы Отраслевой (конкурентный)	18
ЛЕКЦИЯ №11.....	23
Название темы Анализ внутренней среды (управленческий анализ).....	23
ЛЕКЦИЯ №12.....	26
Название темы Основные стратегии развития организации	26
ЛЕКЦИЯ №13.....	27
Название темы Формирование стратегических альтернатив	27
ЛЕКЦИЯ №14.....	29

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Название темы Реализация стратегии организации	29
ЛЕКЦИЯ №15	30
Название темы Контроль реализации стратегии	30
Вопросы для самостоятельной проверки знаний	32
Список рекомендуемой литературы	32

ЛЕКЦИЯ №1

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Все виды менеджмента взаимосвязаны между собой.

Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы.

Стратегический менеджмент - основа управления предприятием.

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент, как концепция управления фирмой, позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, до сих пор нет однозначного взгляда на многие его составляющие.

ЛЕКЦИЯ №2

Тема 2. Историография стратегического менеджмента

2.1. Истоки возникновения стратегического менеджмента

Центральным в теории стратегического управления является понятие «стратегия».

Слово стратегия очень древнее и происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Они являлись стратегами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием "Искусство стратегии". Споры по поводу того, кому приписывать авторство – одному человеку или же это так называемое народное творчество – продолжают по сей день.

Таким образом, уже с древних времен стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения фирмы или же отдельного человека. Сун Цу, например, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов,

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

Данное понятие настолько многогранно, что дать ему однозначное определение довольно трудно.

1. Стратегия – это средство достижения конечного результата. В тоже время она объединяет все части организации в единое целое и охватывает все основные аспекты организации.

2. Стратегия – это долгосрочный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий.

3. Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития. Она определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

2.2. Этапы развития стратегического менеджмента

Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии стратегического менеджмента: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно составляли планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями работы компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства.

Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования.

Основу метода составляют прогнозы работы фирмы на несколько лет вперед. При этом долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, создающих препятствие росту фирмы.

Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов по мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали расходиться с реальными цифрами. Для преодоления наметившихся недостатков стала развиваться концепция стратегического планирования. В ее основе лежит анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесса реализации стратегии, а также оценку и контроль.

Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента. Первое «регулярное стратегическое управление» – состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. Организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

ЛЕКЦИЯ №3

Тема 3. Теоретические основы стратегического менеджмента

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся ресурсы, система управления, организационная структура и персонал.

Среди объектов стратегического менеджмента выделяют три группы:

1. Организация, как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений.
2. Структурное подразделение – это направление деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

3. Функциональная зона организации – это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций.

Предметом стратегического планирования и управления являются:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации.
3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

1. Анализ внешней и внутренней среды фирмы;
2. Определение миссии фирмы и ее целей;
3. Разделение общей цели на подцели;
4. Определение средств достижения этих целей;
5. Выбор стратегии;
6. Реализацию стратегии, направленной на достижение целей;
7. Оценка и контроль выполнения стратегии.

ЛЕКЦИЯ №4

Тема 4. Основные этапы стратегического управления

В настоящее время учеными выделяется пять основных этапов стратегического управления:

1. Определение сферы деятельности и разработка миссии организации.
2. Разработка долговременных и краткосрочных целей деятельности организации.
3. Разработка стратегии достижения целей деятельности.
4. Реализация стратегии организации.

5. Оценка эффективности стратегии по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.

Поскольку условия современного бизнеса крайне динамичны, данный процесс является непрерывным и представляет собой постоянно возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями. Кроме того границы между фазами цикла достаточно условны. Так, постановка конкретных стратегических задач, безусловно, выигрывает от наличия концептуального видения перспектив бизнеса. С другой стороны, целеполагание и выбор стратегии в свою очередь стимулируют дальнейшее развитие концептуальных представлений (о месте фирмы в бизнесе, основных направлениях ее деятельности, принципиальных установках, стандартах поведения и пр.). Практический же опыт реализации стратегического плана может радикально изменить все составляющие последнего (и общую концепцию, и намеченные цели, и выбранные стратегии).

Рассмотрим каждый этап стратегического управления подробнее.

Первый этап. Определение сферы деятельности организации предполагает:

- определение удовлетворяемой потребности;
- идентификацию потребителей;
- определение способа удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

То есть необходимо ответить на вопрос: "Что, для Кого и Как мы производим?"

Например компания Polaroid так определила свой бизнес: «Разработка и продвижение быстрой фотографии для удовлетворения потребностей состоятельных семей в любви, дружбе, добрых воспоминаниях и юморе». Компания McDonald`s сделала это следующим образом: «Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату».

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Миссия организации – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение (роль) организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли), отражающее предназначение бизнеса, его философию. Данный термин дословно означает «ответственное задание, роль».

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, при этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре. Следовательно, определение миссии предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг).

Примеры миссий:

«Два века традиций – гарантия качества» (Фольгопрокатный завод, Санкт-Петербург).

«Мы экономим ваше время и деньги» (Инкомбанк). «Стихии не подвластен» (Онэксимбанк).

Миссия бизнеса имеет огромное значение для коммуникации внутри предприятия (позволяет сотрудникам фирмы лучше понять ее деятельность, а руководителям – иметь долгосрочные ориентиры) и вне его (способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков).

Второй этап. Определение долгосрочных и краткосрочных целей организации

После того, как миссия сформулирована, необходимо определить долгосрочные (3 – 5 лет и более) и краткосрочные (1 – 2 года) цели организации.

Можно выделить восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов.

4. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов.

5. Прибыльность. Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. Управленческие аспекты. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.

7. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. Социальная ответственность. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей.

Цели предприятия должны соответствовать следующим характеристикам:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми.

2. Цели должны иметь конкретный горизонт планирования, то есть определять когда должны быть достигнуты результаты.

3. Цель должна быть достижимой.

4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей.

5. Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими.

Пример долгосрочной цели транспортной компании: «Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире»; компании General Electric: «Стать самой

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах бизнеса, где работает компания».

Краткосрочные цели формулируются по тем же принципам, что и долгосрочные, но являются более конкретными и предполагают оперативные действия в короткие сроки 1-2 года, направленные в совокупности на достижение долгосрочной цели.

Третий этап. Формулирование стратегии

Формулировка стратегии – функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.

Стратегический план – документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию развития.

Стратегия необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям – научные исследования, продажа, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д.

При формировании стратегии из многих выполнимых вариантов менеджер, выступая в качестве индикатора, изыскивает новые возможности и является своего рода синтезатором разных течений и подходов, взятых в разное время и в разных подразделениях компании.

Стратегия организации постоянно развивается. Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна.

Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную линию поведения и возможность оперативного реагирования на все новое.

Четвертый и пятый этапы. Реализация стратегии, оценка ее эффективности и корректировка предыдущих этапов

Два последних этапа рассматриваются совместно, так как они не имеют четких разграничений. В процессе реализации стратегии идет постоянная ее оценка и корректировка.

Реализация стратегии – это функция не только высшего руководства, а работа для всей управленческой команды. Все менеджеры выступают как реализаторы стратегии в рамках своих полномочий и ответственности.

Последний этап является мостиком, возвращающим компанию к исходным первым пунктам, но на качественно новом уровне.

Таким образом, процесс стратегического менеджмента можно представить в виде непрерывной восходящей вверх спирали.

ЛЕКЦИЯ №5

Тема 5. Выстраивание стратегической пирамиды

В крупной дифференцированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс).

Рассмотрим каждый уровень стратегии отдельно.

1. Корпоративная стратегия. Она является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий:

- Действия по достижению диверсификации.
- Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.
- Нахождение путей получения синергического эффекта среди хозяйственных подразделений, который предполагает, что эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий, и превращение его в конкурентное преимущество.
- Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

2. Деловая стратегия (бизнес-стратегия) направлена на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции в конкретном направлении.

Для компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, различие между ними существует только в диверсифицированной компании.

Деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
- Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
- Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
- Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Руководитель как ответственный за стратегию имеет, по крайней мере, две обязанности:

- контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием;
- выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена, и информирование их о новых важных изменениях.
- в диверсифицированных корпорациях руководители также несут ответственность и за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии корпорации в целом.

3. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью функционального направления внутри определенной сферы бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Функциональная стратегия конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании, а также в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и главами других подразделений.

4. Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании.

Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Таким образом, стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии. Чем крупнее предприятие, тем больше источников формирования стратегий. И только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных уровнях в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегий. В идеале границы всех частей и пластов стратегий должны плотно соприкасаться друг с другом, как при составлении мозаики (пазл).

ЛЕКЦИЯ №6

Тема 6. Факторы, определяющие стратегию организации

Факторов, которые оказывают влияние на разработку и реализацию стратегии компании огромное множество. Это связано с тем, что любое предприятие (организация) имеет как множество связей с внешней средой, так и внутренние коммуникации, структуру, особенности.

Для эффективной работы предприятия необходимо учитывать всю совокупность факторов. Это можно сделать, классифицировав их по следующим критериям:

1. По сфере возникновения выделяют:
 - внешние, которые возникают за пределами предприятия;
 - внутренние, связанные с деятельностью предприятия, не выходящей за его пределы.
2. По природе возникновения выделяют:
 - экономические (изменение курса валют, производственные особенности, издержки),
 - политические (внешняя политика, внутренние процессы, политический строй),
 - социальные (уровень жизни, доходы, ожидания, демографическая ситуация),
 - правовые (законы, правила, нормы, концепции),
 - экологические и другие.
3. По возможности прогнозирования выделяют:

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

- предсказуемые факторы, которые можно предвидеть;
 - непредсказуемые – возникают внезапно, неожиданно.
4. По масштабам распространения влияния фактора выделяют:
- всеобщие;
 - локальные (местные).
5. По открытости выделяют:
- явные факторы;
 - латентные или скрытые – трудно обнаруживаемые.

Причем факторы взаимодействуют между собой, что ведет к изменению их силы или направления влияния. А также их характеристики изменяются во времени. Поэтому необходимо учитывать приоритетность одних факторов над другими. Например, в настоящее время фактор риска и неопределенности преобладает над факторами, обеспечивающими долгосрочное развитие предприятия.

Наиболее распространено деление факторов на внутренние и внешние. Так как стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена внутренняя деятельность компании.

Среди внешних факторов можно выделить:

1. Нормативно-правовую базу
2. Привлекательность отрасли и условия конкуренции
3. Специфические рыночные возможности и опасности

Среди внутренних факторов выделяют:

1. Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности
2. Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров
3. Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии

ЛЕКЦИЯ №7

Тема 7. Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии

В зависимости от различных факторов: размеров, формы организации, стиля управления – на каждом предприятии стратегии разрабатываются по-разному.

Например, в небольших компаниях, управляемых авторитарным руководителем, выработка стратегии проходит неформально. Часто стратегия существует не в письменном виде, а только в уме предпринимателя и устных договоренностях с главными подчиненными.

Крупные фирмы склонны вырабатывать свои планы посредством ежегодного планирования стратегии (дополненного описанием необходимых процедур, форм и временных факторов), что предполагает широкое административное участие, многочисленные исследования и встречи для обсуждения предлагаемых решений.

Чем крупнее предприятие и разнообразнее его продукция, тем больше управляющие предпочитают иметь годовой структурированный план, прошедший административную проверку и официальное одобрение на всех уровнях.

Ученые выделяют четыре основных подхода выработки стратегии:

1. Главный стратегический подход;
2. Подход «делегирование полномочий»;
3. Совместный подход;
4. Инициативный подход.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

1. Главный стратегический подход. Особенностью данного подхода является то, что руководитель лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии, которые были изучены, и на детали стратегии.

Но управляющий не делает всю работу самостоятельно, он становится только главным архитектором стратегии и активно привлекает к ее построению менеджеров низшего звена, определяя и контролируя процесс формирования главных ее составляющих. Управляющий действует как руководитель разработки стратегии и в избранной стратегии есть его большой личный вклад.

2. Подход «делегирование полномочий». В этом случае руководитель передает полномочия по выработке стратегии подчиненным. Это могут быть специалисты по стратегическому планированию или специально созданная комиссия.

Управляющий наблюдает со стороны, с помощью отчетов и переговоров находится в курсе дел, предлагает, если необходимо. Руководство реагирует на проблемы и рекомендации и только после того, как стратегический план был официально представлен, обсужден и единогласно принят, утверждает его. Но управляющий редко делает много рекомендаций и может не усматривать необходимости лично подталкивать процесс.

Преимущество данного стиля выработки стратегии состоит в том, что он позволяет управляющему выбирать из большого числа стратегических идей, и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней и из различных регионов.

Слабым местом здесь является то, что в конечном итоге управляющий может быть настолько отдален от формального процесса выработки стратегии, что перестает осуществлять реальное стратегическое руководство, а подчиненные могут прийти к выводу, что стратегическое планирование недостаточно важно, чтобы претендовать на личное внимание и время управляющего, что свидетельствует о слабом руководстве в вопросах выработки направления развития.

Часто разрабатываются стратегии, рассчитанные на короткий срок и быстрое исполнение. Эти стратегии имеют дело с сегодняшними проблемами, а не с выбором положения предприятия, позволяющего использовать завтрашние возможности.

3. Совместный (коллорационистский) подход. Это промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами, при котором управляющий привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, чтобы успешно претворить ее в жизнь. Самой сильной стороной этого способа выработки стратегии является то, что те, кому поручено ее разрабатывать, должны также и выполнять ее. Участие в выработке стратегии, которую подчиненные управляющие соответственно должны претворять в жизнь, усиливает их приверженность успешной выработке этой стратегии. Когда подчиненные вносят свою лепту в выработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала. Отговорка вроде «Я Вам говорил, что это плохо» при этом подходе не спасет.

4. Инициативный подход. При этом подходе управляющий лично не заинтересован ни в выработке деталей стратегии, ни в том, чтобы возглавлять группу «генераторов идей» для выработки согласованной стратегии. Скорее управляющий побуждает подчиненных ему менеджеров выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется снизу вверх. Старшие менеджеры выступают судьями, оценивающими стратегические предложения, которые ложатся на их столы.

Этот подход показывает себя наилучшим образом в крупных, диверсифицированных корпорациях, где исполнительный директор не может лично направлять разработку стратегии в каждом подразделении. Руководители, работающие в главном офисе, зависят от честолюбивых и талантливых работников на уровне подразделений, которые могут видеть стратегические возможности, незаметные для руководства. Руководство корпорации может сформулировать главные стратегические направления как директивы

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

для организации в целом. Но ключом к выработке стратегии является стимулирование и вознаграждение новых стратегических инициатив, задуманных инициативными сотрудниками, которые верят в удачу и очень хотят благословения, чтобы добиваться ее. При этом подходе вся стратегия сформирована из суммы инициатив, которые должны быть одобрены и защищены.

Из четырех основных подходов, которые могут использовать управляющие для выработки стратегии, по существу ни один не выступает как лучший. У каждого есть свои сильные и слабые стороны.

ЛЕКЦИЯ №8

Тема 8. Теоретические основы анализа внешней среды

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешней среды. Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой.

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие функционированию, выживанию и росту организации при их умелом использовании.

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут оказать влияние на его стратегию.

Внешний анализ является частью так называемого SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это аббревиатура английских понятий (strengths – сила, weaknesses – слабость, opportunities – возможности and threats – угрозы). Он представляет собой анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценку ее возможностей и потенциальных угроз.

Основное назначение анализа внешней среды — выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для предприятия в будущем.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации.

Например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, снижение процентной ставки, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение таможенных барьеров и т. д.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления внешней среды, которые могут ослабить его конкурентную позицию или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса.

К угрозам можно отнести, например, снижение покупательной способности населения, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.

Конечным результатом внешнего анализа является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии, ориентированной на использование возможностей и защиту от угроз внешней среды.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей (рис. 1):

- макросреда;
- микросреда.

Макросреда – это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие.

К ней относятся, например, состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, групповые интересы и события в других странах, затрагивающие организацию.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Микросреда – это отраслевое или ближнее окружение организации, которое оказывает прямое (непосредственное) влияние или находится под непосредственным влиянием основной деятельности организации.

К ней относятся все контактные аудитории, например, поставщики, потребители, конкуренты, посредники, акционеры, кредиторы, профсоюзы и государственные учреждения.

Ученые выделяют четыре основных типа внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т.д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку.

2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США, стран Западной Европы и Японии.

3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах (а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.

4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:

– «борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;

– расширение сфер деятельности, или диверсификация производства капитала как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;

– совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;

– стратегическое управление.

ЛЕКЦИЯ №9

Тема 9. Анализ макросреды (PEST-анализ)

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)).

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 1) и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Хотя, безусловно, на деятельность предприятия могут оказывать влияние и другие специфические факторы макросреды. Так, природная среда воздействует на деятельность сельскохозяйственных предприятий, на предприятия строительной индустрии.

Таблица 1

<p><i>Политико-правовые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – правительственная стабильность; – налоговая политика и законодательство в этой сфере; – антимонопольное законодательство; – законы по охране природной среды; – регулирование занятости населения; – внешнеэкономическое законодательство; – позиция государства по отношению к иностранному капиталу; – профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.) 	<p><i>Экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – тенденции валового национального продукта; – стадия делового цикла; – процентная ставка и курс национальной валюты; – количество денег в обращении; – уровень инфляции; – уровень безработицы; – контроль над ценами и заработной платой; – цены на энергоресурсы; – инвестиционная политика
<p><i>Социокультурные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – демографическая структура населения; – стиль жизни, обычаи и привычки; – менталитет; – социальная мобильность населения; – активность потребителей 	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – затраты на НИОКР; – из разных источников; – защита интеллектуальной собственности; – государственная политика в области НТП; – новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале:

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

- «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность;
- «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

ЛЕКЦИЯ №10

Тема 10. Отраслевой (конкурентный) анализ

10.1. Цель и содержание отраслевого анализа

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит хозяйственная отрасль.

Отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. определение ключевых факторов успеха;
4. заключение о степени привлекательности отрасли.

10.2. Определение экономических характеристик отраслевого окружения

Экономические характеристики отрасли **важны**, так как они **налагают ограничения** на разнообразие стратегических подходов, которые компания может использовать в данной отрасли.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

1. реальный и потенциальный размер рынка;
2. стадия жизненного цикла отрасли (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
3. темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития;
4. структура отраслевых издержек;
5. система сбыта продукции;
6. среднеотраслевая прибыль;
7. темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.).

10.3. Оценка степени конкуренции

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции (рис. 1), предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером.

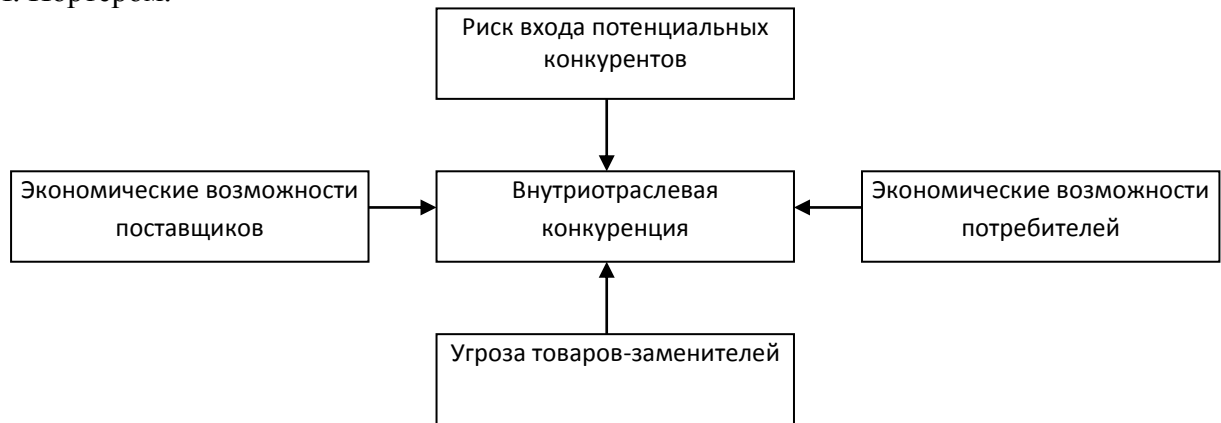


Рис. 1. Модель «пяти сил» Портера

Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

Рассмотрим подробнее каждую силу Портера.

Первая сила Портера: Конкуренция среди действующих в отрасли фирм

Соперничество среди существующих фирм зависит от множества факторов:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм.

2. Темпы роста спроса на продукцию.

3. Особые условия хозяйствования в отрасли.

4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой.

5. Одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка.

6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.

7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы.

9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

10. Степень консолидации в отрасли.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), где действует значительное количество однотипных фирм. Например, отрасль детских игрушек.

Олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний тесно зависящих друг от друга. Например, металлургическая отрасль.

Монополистические отрасли, где действует один производитель. Например, отрасль энергетики – ОАО ЭиЭ «Челябэнерго».

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли фирм зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Вторая сила Портера: Риск входа на рынок потенциальных конкурентов

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от двух факторов:

1. барьеры входа в отрасль;
2. реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

Основные источники таких барьеров:

1. Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объемов производства продукции.
2. Трудности доступа к технологии и ноу-хау.
3. Квалификация и опыт персонала.
4. Приверженность потребителей к определенным маркам.
5. Значительный размер первоначальных капиталовложений.
6. Доступ к каналам сбыта.
7. Действия контролирующих органов.
8. Налоговые ограничения.

Реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника – это также значительный фактор при вступлении в отрасль.

Позиция компаний по отношению к новичку может быть двух видов:

- Пассивная реакция;
- Активная защита позиций.

Основными причинами поведения конкурентов являются:

- размер отрасли;
- темпы роста отрасли;
- ожидаемые доходы.

Чем сильнее угроза от появления новых конкурентов, тем больше оснований у фирм-сторожилков укреплять свои позиции, затрудняя проникновение на рынок новичков.

Третья сила Портера: Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)

Фирмы одной отрасли промышленности нередко конкурируют с фирмами другой отрасли промышленности, т.к. выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.

Уровень угрозу товаров-субститутов зависит от следующих факторов:

- 1) цена производства товара-заменителя;
- 2) готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т.д.);

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

3) качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);

4) дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).

Таким образом, наличие в отрасли угрозы товаров-заменителей обостряет конкурентную борьбу, которая осуществляется как ценовыми, так и неценовыми методами.

Но кроме сложностей, данный фактор конкуренции создает и преимущества, которые необходимо использовать при построении стратегии.

Четвертая сила Портера: Экономические возможности поставщиков

Поставщики – это реальная рыночная сила, если предоставляемый ими товар составляет существенную часть издержек при производстве отраслевой продукции

Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг.

Условия высокого влияния поставщиков на отрасль:

1. доминируют несколько предприятий-поставщиков;
2. отсутствие товаров-заменителей подавляемой продукции;
3. высокая концентрация в отрасли-поставщике (олигополия, монополия);
4. продукция уникальна или переходные затраты высоки;
5. когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании;

6. когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

Пятая сила Портера: Экономические возможности покупателей

Способность покупателей договориться между собой и диктовать условия сделки существенно уменьшает прибыль отрасли.

Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом.

Условия высокого влияния покупателей на отрасль:

- стандартизованная продукция (могут купить товар у любого производителя, что вынуждает последних к конкуренции);
- крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (оборонная промышленность, элеваторы);
- покупатели делают закупки в больших количествах (существенно влияют на объемы производства);
- имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
- покупатели хорошо информированы;
- переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

Для того чтобы проанализировать конкурентное окружение, руководителям следует оценить возможности каждой из пяти конкурирующих сил.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа фирм.

Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли – это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию на торговых переговорах, когда нет хороших заменителей, барьеры входа на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами довольно умеренная.

Таким образом, конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

10.4. Ключевые факторы конкурентного успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Ученые выделяют следующие типы КФУ:

1. Факторы, связанные с технологией
2. Факторы, связанные с производством
3. Факторы, связанные с распределением
4. Факторы, связанные с маркетингом
5. Факторы, связанные с квалификацией
6. Факторы, связанные с возможностями организации и др.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырёх ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех-четырёх КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т.е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

Таким образом, анализ внешней среды включает анализ макро и микросреды компании. Основное его предназначение – определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

ЛЕКЦИЯ №11

Тема 11. Анализ внутренней среды (управленческий анализ)

11.1. Теоретические основы управленческого анализа

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия.

При этом необходимо выявить те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из них могут стать основой конкурентных преимуществ.

Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия.

Управленческий анализ – это процесс комплексного *анализа внутренних ресурсов* и возможностей предприятия, направленный на *оценку текущего состояния бизнеса*, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие выживать в условиях жесткой конкуренции.

Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху предприятия.

Основная цель управленческого анализа – оценка стратегической ситуации на предприятии с учетом имеющихся ограничений и перспектив развития.

В основе управленческого анализа лежат следующие принципы:

1. Принцип системного подхода, согласно которому предприятие рассматривается как сложная открытая система, состоящая из ряда элементов, называемых подсистемами, которые взаимодействуют между собой и с внешним окружением.

2. Принцип комплексного анализа, предполагающий одновременное изучение всех составляющих подсистем предприятия и коммуникаций (связей) между ними;

3. Динамический принцип, предполагающий проведение аналитического среза всех подсистем в динамике (развитии).

4. Принцип сравнительного анализа, который заключается в том, что производится относительный анализ деятельности предприятия, т.е. в сравнении (относительно) с аналогичными показателями конкурирующих фирм.

5. Принцип учета специфики предприятия, предполагающий знание значимых отраслевых и региональных особенностей деятельности предприятия.

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

1. Ситуационный анализ;

2. Портфельный анализ;

3. Кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;

4. Наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам;

5. «Мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;

6. Экспертные оценки;

7. Математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д.).

11.2. Элементы внутренней среды организации

Основной проблемой в управленческом анализе является определение круга анализируемых элементов.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Различные ученые, занимающиеся проблемами стратегического менеджмента, предлагают множество подходов к выделению основных элементов внутренней среды предприятия, но все они сходятся на том, что в их можно сгруппировать в следующие блоки:

- Организационный блок;
- Ресурсный блок;
- Функциональный блок;
- Технологический блок (научно-технический потенциал);
- Блок управления.

1. Организационный блок. Он включает организационную структуру, организационную культуру, внутренние и внешние коммуникации.

Организационная структура – это единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами.

Структура характеризует взаимозависимость частей системы, которая представляет собой совокупность подразделений и ступеней управления.

Культура предприятия (как уже говорили) – это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций, методов выполнения работы и норм поведения, присущих определённой группе людей.

Внутренние и внешние коммуникации – это совокупность связей между внутренними отделами или с внешними источниками.

Но любая структура организации зависит от ресурсного обеспечения.

2. Ресурсный блок включает комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия.

Трудовые ресурсы или персонал организации – это совокупность специалистов и рабочих, необходимых для реализации целей организации.

Материально-технические ресурсы – это совокупность оборудования, станков и др. техники, которая позволяет организации осуществлять свою деятельность.

Информационные ресурсы выполняют в современной экономике крайне важную функцию. Причем необходимо помнить не только об их накоплении, использовании, но, прежде всего, об их безопасности.

Финансовые ресурсы – это денежные активы предприятия, составляющие оборотные средства, необходимые для обеспечения производственного и управленческого процессов.

3. Функциональный блок включает в себя блок производственных функций и деловых процессов на предприятии. Его функция – преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих разработку, производство, реализацию, потребление.

4. Технологический блок включает научно-технический потенциал организации.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления основной деятельности предприятия.

5. Блок управления включает общее руководство организации, систему управления и стиль руководства.

Рассмотренные блоки тесно взаимосвязаны между собой и никогда не дадут эффекта изолированно друг от друга. Уровень развития одного из блоков оказывает значительное влияние на оставшиеся.

Анализ внутренней среды предполагает анализ сильных и слабых сторон организации, который осуществляется через оценку рассмотренных ранее элементов внутренней среды по 5-балльной шкале.

Например:

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах				
	1	2	3	4	5
Наличие высококвалифицированного персонала			+		
Наличие собственных источников сырья				+	
Организационная культура	+				
Оборудование					+
Итоговая оценка ситуации:	13/4=3,25				

11.3. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек рассматриваемой организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

Анализ «цепочки ценностей» ввел в управленческий процесс М. Портер.

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям (рис. 2).



Стратегическое планирование в сервисной деятельности

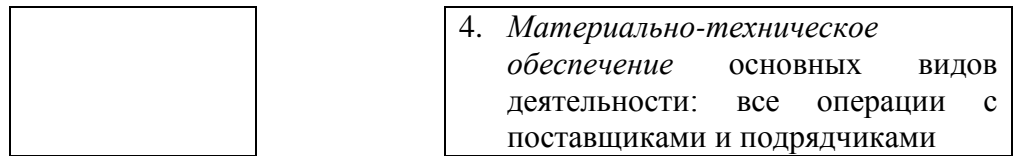


Рис. 2. «Цепочка ценностей» М. Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- основную деятельность;
- вспомогательную деятельность.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо.

Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить 4 действия:

1. Составить цепочку ценностей для фирмы.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Эффект анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

ЛЕКЦИЯ №12

Тема 12. Основные стратегии развития организации

В настоящее время выделяют четыре базовые стратегии развития организации:

1. Ограниченное развитие. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретные стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3. Стратегия сокращения (стратегия последнего средства). Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется *три типа стратегий целенаправленного сокращения*:

- стратегия ликвидации – осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия «сбора урожая» ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия при меняется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;
- стратегия сокращения – заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. Комбинированная стратегия. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

ЛЕКЦИЯ №13

Тема 13. Формирование стратегических альтернатив

Следующим этапом разработки и реализации стратегии является создание совокупности стратегий, позволяющих достичь поставленных целей.

Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1. Предпринимательский образ действий. В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2. Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта. Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации; Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3. Плановый образ действий. Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

Из всего многообразия стратегических альтернатив осуществляется непосредственный выбор наиболее предпочтительного варианта.

Сам процесс стратегического выбора проходит не только на рациональном уровне, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановку и т. п.

Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- вид деятельности и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой, предприятие;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- состояние внешней среды;
- виды и степень рисков;
- предпринимательские способности;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

При выборе необходимо придерживаться определенных критериев:

- 1) Соответствие возможностям и угрозам внешней среды.
- 2) Соответствие целям предприятия и совместимость с его миссией.
- 3) Достижение конкурентных преимуществ:
 - использование сильных сторон предприятия и слабостей конкурентов;
 - нейтрализация или компенсация слабых сторон предприятия и сильных сторон (преимуществ) конкурентов.
- 4) Выполнимость стратегии:
 - наличие необходимых ресурсов;
 - совместимость стратегии с внутренней организацией;
 - возможные последствия.
- 5) Непротиворечивость стратегии:
 - достижение портфельного баланса всех структурных подразделений предприятия;
 - использование эффекта синергизма единой системы деловых единиц.

При выборе стратегии используются следующие методы:

- факторный анализ
- расчетно-конструктивный метод
- сравнительный метод
- метод моделирования
- метод сценариев
- метод анализа ликвидности

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

- экспертный метод
- иные методы (интуиция и т. п.)

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии.

Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

ЛЕКЦИЯ №14

Тема 14. Реализация стратегии организации

Следующим этапом действий руководства является воплощение выбранной стратегии в систему внутрифирменных долгосрочных (стратегических), среднесрочных и тактических планов и специальных программ развития предприятия, его производственных и функциональных подразделений.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап — разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап — корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость, соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

2. Оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Представленные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1) Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2) Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3) Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4) Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

При этом необходимо помнить, что любые стратегические изменения должны носить системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны функционирования предприятия.

ЛЕКЦИЯ №15

Тема 15. Контроль реализации стратегии

Заключительный этап стратегического управления — контроль хода реализации стратегии. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Контроль (фр. *controle* — проверка) — составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

Стратегическое планирование в сервисной деятельности

Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей.

В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля:

- стратегический (результаты функционирования более чем за год),
- тактический (6—12 месяцев),
- операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

Вопросы для самостоятельной проверки знаний

1. Процесс развития стратегического менеджмента (история становления)
2. Сущность, объекты и функции стратегического менеджмента
3. Основные этапы стратегического управления
4. Миссия организации: понятие, основные черты
5. Цели организации: понятие, критерии качества, виды.
6. Стратегическая пирамида, альтернативные подходы
7. Особенности корпоративной стратегии
8. Деловая стратегия
9. Функциональная стратегия
10. Факторы, определяющие стратегию компании
11. Подходы к разработке стратегии, стили управления
12. Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
13. Типы внешнего окружения
14. Методы реагирования на изменения внешней среды
15. PEST-анализ: цель и порядок проведения
16. Отраслевой анализ: понятие, основные показатели
17. Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» М. Портера
18. Понятие и характеристика движущих сил конкуренции
19. Управленческий анализ: понятие, этапы проведения
20. Конкурентные преимущества
21. SWOT-анализ
22. Основные стратегии развития организации
23. Понятие и особенности формирования стратегических альтернатив
24. Этапы реализации стратегии
25. Контроль реализации стратегии

Список рекомендуемой литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Части первая и вторая.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2014
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2017
5. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. – М.: «Дашков и К⁰», 2014
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: «Маркетинг», 2014
7. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2015
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб., 2009
9. Логиновский О.В. Управление и стратегии: Учебное пособие. – Оренбург, Челябинск, 2016
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2001
11. Общий и специальный менеджмент: Учебник/ общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. – М.: РАГС, 2015
12. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Экмос, 2008
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008
14. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. Градова А.П., 2016