Лекция 5. Правила и процедуры разработки стратегий

Характеристика стратегий.Требования к эффективной стратегии.Этапы разработки стратегии. Правила разработки эффективной стратегии

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов.
Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей.

 Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки/доходы».
В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Несмотря на точные расчеты и детальную разработку стратегии по затоплению космической станции «Мир», только после самого факта затопления специалисты и все остальные люди вздохнули с облегчением. Следовательно, суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.
В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена со- подчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы.
Требования к эффективной стратегии
Для того чтобы экономическая стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести: наличие четко сформулированных стратегических целей. Если компания не знает, чего она хочет достичь в перспективе, то бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий. Стратегические цели должны быть ясны и понятны для всех структурных подразделений фирмы; обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников организации. Стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они кровно заинтересованы в процветании своей компании. Значение человеческого капитала, т.е. знаний, умений, ноу-хау, аккумулированного опыта, капитализированных в сотрудниках фирмы, постоянно повышается;
стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы; стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма должна заботиться о создании надежной системы обороны на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.
Если изложенные выше требования к стратегии наводят на мысль, что, соблюдая их, можно с успехом разрабатывать эффективные стратегии, то это далеко не так. Их учет поможет компании разработать стратегию развития, однако эффективность данной стратегии будет во многом определяться тем, насколько гибкой является система управления ее реализацией. Все описанные в учебной и научной литературе рационально-аналитические подходы к созданию стратегии являются лишь необходимым, но отнюдь не достаточным условием успеха. Процесс создания стратегии носит скорее не запланированный, а фрагментарный, JBoлюциoнный и во многом интуитивный характер. В ряде случаев большая свобода в принятии решений менеджерами отдельных структурных подразделений, позволяющая своевременно корректировать стратегию компании на функциональном и операционном уровнях, приводит к успеху, а отсутствие такой свободы — к поражению.
Этапы разработки стратегии
В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент — повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан. Мы же будем исходить из того, что стратегический менеджмент включает в себя помимо разработки и реализации стратегии еще ряд этапов и что к началу процесса формулирования стратегии миссия компании, ее стратегические и финансовые цели уже определены.
Процесс формулирования стратегии (рис. 5.4) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды. Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также на-


Рис. 5.4. Схема процесса разработки стратегии

личные и доступные ресурсы. Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.
Первый этап разработки стратегии
На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности
ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей. При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между СЗХ фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.
От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии. По своей сути задача оптимальной стратегии в предельном случае заключается в совмещении трех окружностей (рис. 5.5) или, по крайней мере, в максимизации площади пересечения (А) окружностей. Методы оценки внешней и внутренней среды компании рассматриваются в разд. 3.

Рис. 5.5. Соотношение целей, ресурсов и возможностей рынка

Второй этап разработки стратегии
На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т.д.; целями компании и требованиями внешней среды. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей, т.е. в секторе А (рис. 5.5). Например, если стратегической целью компании является географическое расширение и завоевание при этом
определенной доли на каждом рынке, то из всех возможных рынков, требования которых фирма в состоянии удовлетворить, используя имеющиеся ресурсы, в качестве альтернатив для их дальнейшей оценки будут отобраны только те рынки, на которых может быть достигнут целевой объем продаж.
Третий этап разработки стратегии
Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочным и и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом. Оценивая стратегические альтернативы, необходимо определить, повлияют ли они на гибкость компании, усилят или ослабят степень ее уязвимости, позволят ли использовать эффект синергии или превратят его в тормоз развития и т.д.
Переменные, которые характеризуют стратегию и определяют ее выбор, на практике достаточно сложно оценить количественно, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка степени неопределенности и риска весьма затруднена. В реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться.
Если вернуться к рассматриваемому примеру, то на третьем этапе формулирования стратегии компания должна оценить перспективы своего развития на всех отобранных рынках с точки зрения того, каких они требуют затрат ресурсов, насколько соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют ли в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют ли изменений функциональных и управленческих возможностей организации.
Четвертый этап разработки стратегии
Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий. В нашем случае фирма выберет те рынки, которые требуют меньших затрат ресурсов, в большей степени соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют минимальных изменений функциональных и управленческих возможностей организации.

Работая над выбором альтернативных решений, следует учитывать тот факт, что может не хватить ресурсов (в том числе и ресурсов времени) для проработки всех возможных вариантов. Кроме того, детальный расчет нескольких стратегических альтернатив может быть неэффективным, если необходимо выбрать только один вариант. В этом случае можно осуществить работу по двум-трем альтернативам, начав с их общей оценки. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе, возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия. Затем, если она оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т.д. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение. Однако они позволяют учесть тот факт, что выбор осуществляется в реальной жизни, в условиях ограниченности времени, финансовых, человеческих и иных ресурсов.
Правила разработки эффективной стратегии
Сформулируем некоторые правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективной стратегии. Одним из наиболее важных критериев является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа (SWOT-анализ будет рассмотрен в гл. 7). Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она скорее всего обречена на неудачу. Важным при выборе стратегии также является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствует ли она корпоративной миссии? Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны. Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов. Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.
Наиболее распространенным методом оценки вероятного воздействия каждой стратегической альтернативы на будущее развитие

компании является разработка сценариев, предусматривающих все возможные варианты развития. Однако на практике, как правило, разрабатывают сценарии, предусматривающие три варианта развития событий: оптимистический, пессимистический и компромиссный. Если эти сценарии адекватно отображают давление со стороны внешней и внутренней среды, интересы высшего руководства, отношение компании к распределению риска и т.д., то они являются эффективным инструментом, помогающим менеджеру выбрать стратегическую альтернативу, наилучшим образом способствующую достижению целей организации.
Сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия и обнародования. Это происходит вследствие непрерывного изменения внешней среды и организации. В то же время непрерывная адаптация стратегии была бы не только дорогим, но и практически невозможным занятием: слишком частая корректировка курса могла бы дезорганизовать работу компании. Приходится мириться с некоторым несовершенством стратегии, проводя ее обновление на регулярной основе, а также в случае серьезных изменений во внешней и внутренней среде и направлениях развития фирмы.