Школы стратегического планирования.

Развитие бизнеса неизбежно влечёт за собой развитие такого важного предмета как стратегический менеджмент. Стремление более эффективно управлять стратегией компании привело к созданию массы инструментов стратегического управления. В первую очередь эти инструменты формировались в зависимости от того, как исследователи в области управления понимали стратегию. На основе разных точек зрения формировались школы стратегического менеджмента. На разных этапах развития стратегического менеджмента те или иные школы доминировали, другие уходили в тень. Одни были более распространены, другие встречались в виде отдельных публикаций, призывающих к использованию определённого подхода в разработке бизнес- стратегии.

Генри Минцберг выделяет следующие основные школы стратегического менеджмента: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства (Минцберг стр. 13). Бгашев дополняет данную классификацию, разделяя при этом указанные школы на три группы: предписывающие, делающие основной акцент на формирование стратегии и , наконец, школы, в основу которых положено стремление предвидеть возможные пути дальнейшего развития ситуации. (Бгашев 51). Китайгородский разделял данную классификацию, предложенную Минцбергом и Бгашевым, но он также развил идеи исследователей, рассмотрев эволюционное развитие школ стратегического менеджмента, которое происходило параллельно процесс развития бизнеса. (Китайгородский 40).

* Школа дизайна: последователи данной школы понимают процесс формирования стратегии как процесс осмысления.
* Школа планирования: по мнению представителей этой школы, процесс формирования стратегии представляет собой ничто иное как просто формальный процесс.
* Школа позиционирования: стратегия разрабатывается на основе аналитических данных.
* Школа предпринимательства: разработка стратегии- процесс предвидения.
* Когнитивная школа: формирование стратегии представляет собой мыслительный процесс, осуществляемый предпринимателем.
* Школа обучения: формирование стратегии происходит вместе с развитием бизнеса и самого предпринимателя.
* Школа власти: стратегия — это результат переговоров между всеми участниками процесса.
* Школа культуры: формирование стратегии- результат совместной деятельности людей, работающих в команде.
* Школа внешней среды стратегия — это результат реакции на изменения во внешней среде.
* Процесс формирования стратегии представляет собой процесс трансформации в зависимости от изменений во внешней среде.

Школа дизайна восходит к двум работам, которые были опубликованы более 40 лет назад в Калифорнийском и Массачусетском университете. Первая из них была названа «Руководство к администрированию» Филиппа Селзника, изданная в 1957 году, автор второго труда Альфред Чандлер издал работу «Стратегия и структура» в 1962 году.

Ф. Селзник (Селзник стр. 19), в основном выступает за то, что стратегия компании должна быть приведена в соответствие с внешними ожиданиями. Чандлер же большее внимание в своих трудах уделяет вниманию необходимости связать стратегию организации и организационную структуру.

Однако основное влияние на развитие данной школы оказало появление в 1965 году учебника «Политика бизнеса», разработанного группой учёных Гарвардского университета. Автором теоретической части труда стал Кеннет Эндрюс. В данной работе он призывает при разработке стратегии ответить в первую очередь на два основных вопроса: какова структура отрасли, в которой действует фирма и какие из изменений внешней среды: политические, культурные или социальные могут в наибольшей степени оказать влияние на деятельность фирмы в краткосрочном и среднесрочном временном промежутке.

Идеологи школы планирования, И. Ансофф и П Лоранж, стремясь в соответствие с основной идей определения бизнес-стратегии как формального процесса максимально систематизировать процесс разработки бизнес-стратегии выделили следующие стадии, через которые организация в обязательном порядке проходит в процессе формирования стратегии ( Минцберг 30):

1. Стадия постановки задач
2. Стадия внешнего аудита
3. Стадия внутреннего аудита
4. Стадия оценки стратегии
5. Стадия операционализации стратегии
6. Программирование процесса в целом

Переломным моментом в развитии стратегического менеджмента как науки стало появление в 1980 году Книги Майкла Портера «Конкурентная стратегия». Следует отметить, что появление одной книги никак не могло означать появление новой школы. Скорее следовало бы говорить о том, что данный труд послужил стимулом для множества мыслителей, разочаровавшихся в школах планирования и дизайна. Идеи школы позиционирования во многом повторяют идеологию школ дизайна и планирования. Существует лишь одно принципиальное отличие, но именно с ним связана «революционность» данной школы как школы стратегического менеджмента. Последователи школ дизайна и планирования были уверены в бесконечном количестве стратегий для каждой компании. Идеологи же школы позиционирования придерживаются мнения о том, что в рамках конкретной отрасли может существовать ограниченное число оптимальных стратегий, следование которым позволит компаниям занять более выгодное по сравнению с конкурентами положение и получать доходы значительно выше.

Школа предпринимательства стала первой школой не дескриптивного типа, а описательного, поскольку идеологи этой школы предприняли попытку увязать стратегию и реальные процессы, происходящие в бизнесе. Школа предпринимательства основывается на том, что основой для разработки стратегии должны становиться прогнозы предпринимателей относительно будущего организации, потребностей клиентов, внешних угроз и возможностей, а также поведения конкурентов. Основоположниками данной школы стали Стивенсон и Гамперт, противопоставляющие предпринимателя администратору, стремящемуся действовать по заранее выбранному плану независимо от внешних условий.

Когнитивная школа родилась под влиянием исследователей школы Карнеги, которые полагали, что стратегия рождается в умах предпринимателей, а это означает, что необходимо рассматривать процесс разработки стратегии как ментальный процесс и подходить к нему с точки зрения изучения психологических особенностей человека. Именно в этом некоторые критики данной школы видели основную сложность. В частности, Г. Саймон придерживался мнения о том, что отношение к стратегии, как к ментальному процессу не является оптимальным, поскольку механизм человеческого познания несовершенен».

Школа обучения началась с появления революционной и весьма провокативной для того времени статьи Лимбла, в которой автор рассматривал механизмы принятия политиками решений и пришёл к выводу о том, «что решения могут приниматься только на основании изучения сложившейся ситуации и выработки методов решения возникающих по ходу проблем. Именно таким образом, по мнению идеологов данной школы, и действуют бизнесмены: вначале анализируют сложившуюся в бизнесе ситуацию, затем разрабатывают стратегию на основе анализа проблем, требующих незамедлительного решения.

По мнению последователей школы власти, «стратегии представляют собой инструмент политического влияния собственников нескольких организаций или нескольких руководителей внутри одной организации». (Бгашев, стр 22)

Школа власти, как концепция основывается на следующих положениях:

Стратегии формируется людьми, напрямую находящимся у власти. При этом власть определяет, как внешние, так и внутренние процессы.

Стратегии, которые разрабатываются таким образом, обычно спонтанные и разрабатываются скорее, как уловки или способ борьбы за власть, а не перспектива.

На уровне микровласти стратегия обычно понимается как попытка захвата своих интересов в рамках компании путём переговоров, убеждения, коммуникации. Если говорить про макровласть, стратегия обычно понимается как способ захвата контроля одних экономических агентов над другими.

Данная школа преувеличивает значение власти, между тем сильно недооцениваются такие факторы как культура, коммуникации в организациях, а также стратегия как таковая.

Кардинально противоположную позицию исповедуют последователи школы культуры. Если последователи школы власти склонны делить организацию на части и бороться за сферы влияния, школа культуры, напротив, исходит из того, что организация может существовать как система только при условии, что индивиды объединены единой культурой. Основные положения школы культуры можно определить следующим образом: (Китайгородский, стр 30)

1. Формирование стратегии является процессом формального взаимодействия, основанный на общих ценностях участников организации.
2. Культура, в основном, направлена на то, чтобы сохранить текущую стратегию организации, а изменения в стратегии необходимы одновременно с изменениями на уровне организационной структуры.
3. Убеждение людей, как правило, основываются на приобщении к определённой культуре и в меньшей степени социализация.
4. Это приводит к тому, что большинство сотрудников могут лишь в общих чертах охарактеризовать культуру своей организации, но при этом детали и подробности могут оставаться для них совершенно непонятными.

Школу культуры часто критикуют, особенно за расплывчатость и отсутствие чёткой системы. Серьёзным минусом данной школы также является то, что она пытается разубедить в необходимости изменений. Последователи школы говорят, что раз межличностные связи прочны, верования людей устойчивы, то нет необходимости проявлять разнообразие и менять что-либо.

Все школы, появившиеся до школы внешней среды, рассматривали внешнюю среду как нечто, путь и имеющее отдалённые связи с процессом формирования стратегии, но не являющиеся организацией как таковой и соответственно не могущей оказать существенное влияние на формирование стратегии. Между тем именно внешняя среда, по мнению последователей, школы внешней среды оказывает центральное влияние на формирование стратегии, которая и является непосредственно реакцией на складывающиеся обстоятельства внешней среды. В случае, если организация не будет адаптироваться к внешней среде, неизбежным итогом станет её уход с рынка. Таким образом несколько преуменьшается роль руководства. Руководители рассматриваются как пассивные наблюдатели за ситуацией, основная задача которых следить за изменениями во внешней среде и реагировать и обеспечивать возможность адаптации организации.

На определённом этапе концепция развития школы стратегического менеджмента пришла к тому, что организация попеременно переживает два основных состояния: конфигурации или организационной стабильности и трансформации, то есть процесса перехода из одного состояния (стратегии организации в другой). При том основная задача стратегического менеджмента-обеспечение стабильности организации в период устойчивых жизненных циклов и подготовка к изменениям/трансформации.

Итак, в данном разделе были рассмотрены 10 школ стратегического планирования. Проанализировав основные концепции, можно сделать вывод о том, что все последователи глобально говорят об одном и том же, но при этом в фокусе внимания находится лишь одна часть многообразного и сложного процесса разработки стратегии. Следующей задачей, на которую необходимо обратить внимание будет задача по анализу всех позиций и интеграции различных школ в одну стройную систему.

После разработки стратегии наступает очередь процесса стратегического планирования. Этап стратегического планирования- важнейшая часть создания стратегии, поэтому на этапе стратегического планирования используется множество инструментов анализа.

Ряд специалистов занимались исследованием причинно-следственных связей между бизнес-ситуацией и необходимостью разработки стратегии. Алексей Савтюгин в качестве первого этапа разработки стратегии указывает признание руководством компании необходимости изменений. (Савтюгин ст.3 ). Лясников и Дудин, объясняя необходимость тщательной разработки приводят очень интересную аналогию с фильмом «Матрица» « в матрице хорошо и уютно, а вокруг сумбур и непонятно что». (Лясников, Дудин 40). Так, по мнению авторов и со стратегией. Деятельность компании, имеющей качественную стратегию упорядоченная и чёткая, тогда как компании, не имеющие стратегии ведут бизнес в хаосе. Лясников и Дудин дают определение стратегическому планированию как «процессу выработки стратегии предприятия с помощью комплекса формализованных процедур». (Лясников, Дудин 72). По мнению Китайгородского, «процесс стратегического планирования можно разделить на 4 этапа». (Китайгородский стр. 40).

1. Распределение ресурсов Любые ресурсы любой организации являются ограниченными. При этом с точки зрения стратегического планирования интерес представляют лишь те ресурсы, для накопления которых требуется много времени и сил:
2. Стратегическое планирование

Организационное стратегическое планирование предполагает создание в компании предпосылки к тому, чтобы организация могла достигать свои цели. Это предполагает постоянное развитие менеджеров, их мышления и стимулирование креативного подхода.

1. Адаптация к внешней среде

Адаптация к внешней среде предполагает тщательный анализ и достаточно подробное изучение внешней среды с тем, чтобы в дальнейшем можно было в дальнейшем разрабатывать план улучшения организации и прогнозирование возможных изменений во внешней среде и подготовку изменений, необходимых для того, чтобы организация могла выживать в сложившихся условиях.

1. Внутренняя координация

Любая организация имеет как сильные, так и слабые стороны. Координация предполагает усиление возможного влияния сильных сторон организации и минимизация слабых. Действия могут носить либо направление развития сильных сторон, либо нивелирование слабых сторон.

Обычно процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов:

* Формирование миссии организации.

Миссия компании существует всегда, сформулирована она или нет. Миссия является центральным основополагающим шагом на этапе формирования стратегии организации, поскольку именно миссия определяет то, для чего существует организация, какие цели она преследует и каким именно образом будет удовлетворять потребности клиентов.

* Цели.

На основе сформулированной миссии и принятых в компании ценностей разрабатываются цели организации, направленные на то, чтобы обеспечить чёткую и скоординированную работу всех сотрудников. Цели бывают связанны с прибыльностью, с финансами, рыночной долей, производительностью и многими другими аспектами деятельности организации.

* После определения целей компании следует этап анализ внешней среды.

Он необходим для оценки угроз, с которыми компания может столкнуться в ближайший момент и возможностей компании, которые могут позволить в предстоящей перспективе развитию компании. Методов для анализа внешней среды существует большое количество: SWOT анализ, 5 сил Портера, STEP анализ и многие другие.

* Следующим этапом идёт анализ внутренней среды компании с целью определения сильных и слабых её сторон.

Анализ сильных и слабых сторон компании способствует решению следующих основных задач: оценка текущего положения компании, выявление возможностей для улучшения деятельности компании и поиск путей для наиболее эффективной конкуренции.

* После этого идёт анализ стратегических альтернатив и выбор одного из возможных вариантов: активный рост, сокращение или ликвидация, а также возможно сочетание нескольких указанных вариантов.

Самусева также уделила в своей работе значительное внимание классификации видов стратегии. Она полагала, «что компании, исходя из собственных целей и задач будут ориентироваться в процессе выбора стратегии на три основных направления»: стратегия диверсификации, когда основная цель расширение ассортимента продукции и/ или каналов сбыта; стратегия интеграции, когда компания стремится к созданию союзов с другими предприятиями и интенсивная стратегия, которая должна базироваться на анализе возможностей компании на данный момент. (Самусева, стр. 4).

Лесников и Дудин дают определение стратегии, (Лесников, Дудин стр. 60) «как процессу перевода из текущего состояния организации в желаемое», поэтому авторы полагают необходимыми этапами разработки стратегии планирование желаемого состояния объекта и оценку его текущего положения с целью определения того, каким образом из текущего состояния организация достигнет желаемого положения.

Савтюгин полагает, что «процесс стратегического планирования должен начинаться с осознания необходимости изменений» (Савтюгин, стр2). Организация должна прийти к чёткому пониманию, что текущее состояние для организации неприемлемо. После этого начинается этап осознания реальности. На этом этапе сотрудники саморазмораживаются и методы, которые работали раньше официально признаются неэффективными. На третьем этапе начинаются структурные изменения и уже явно заметны улучшения во всех структурах организации. После этого задачей становится постоянное поддержание изменений, чтобы эффект от них не пропадал и становился постепенно частью общего процесса по улучшению эффективности деятельности организации.

Подводя итоги, следует заметить, что в процессе реализации стратегии необходимо учитывать большое количество разнообразных факторов. Для реализации данных целей применяются системы сбалансированных показателей, контроллинг и другие способы координации.

Абдулаев, рассматривая основные инструменты, применяемые в современной экономике для обоснования и разработки стратегии предприятия, обозначил этап стратегического анализа, как «первый из четырёх шагов стратегического менеджмента», за которыми следует этап определения стратегических альтернатив, разработки и реализации стратегии. (Абдулаев стр. 1). Горшкова и Поплавский, также обратили внимание на исследование основных задач, которые любое предприятие должно решить в процессе разработки стратегии. По их мнению, таких задач всего две: « адаптация к внешней среде и эффективное использование и распределение ресуров». (Горшкова, Поплавский стр. 1)

 Основная цель стратегического анализа- выявить основные факторы, которые могут сдерживать развитие предприятия или тормозить его. На данном этапе проводится анализ микро и макроокружения компании, выявляются сильные и слабые стороны компании, на основании этих данных можно получить информацию о текущем состоянии предприятия и основной траектории развития, в условиях которой можно будет наиболее полно реализовать потенциал компании.

Баранская, исследуя инструменты, применяемые в процессе стратегического анализа, сравнивает процессный и проектный подход. По её мнению, «два подхода не только не должны противопоставляться, напротив, они очень хорошо дополняют друг-друга, но каждый из инструментов должен использоваться в той ситуации, когда они подойдут лучше». Процессный подход лучше подойдёт как операционная основа, а проектный подход в качестве базы для трансформации. (Баранская 2).

Бгашев в своей работе рассмотрел инструменты стратегического планирования более подробно, уделив особенное внимание наиболее популярным методам стратегического анализа. (Бгашев, стр. 32).

Одним из самых популярных методов стратегического анализа является PEST анализ. Его основная суть- отслеживание изменений макросреды по четырём основным уровням, которые организация не может контролировать, но которые при этом напрямую влияют на стратегические решения. Сама аббревиатура PEST является сокращением английских названий четырёх основных видов макроэкономических факторов: P- политические, E-экономические, S-социокультурные, T- технологические.

В процессе PEST анализа выявляются основные тенденции, устанавливаются закономерности развития факторов внешней среды и устанавливаются факторы, которые должны приниматься в расчёт при планировании стратегии.

Следующим достаточно важным инструментом исследования стратегического планирования является SWOT анализ, который используют как при анализе внешней среды организации, так и внутренней среды организации. В ходе SWOT анализа выявляются сильные и слабые сторон компании, а также её угрозы и возможности, которые в дальнейшем могут быть использованы для принятия наиболее правильных стратегических решений. После выявления сильных и слабых сторон компании, а также угроз и возможностей составляется специальная матрица, которая затем используется для дальнейшей разработки стратегии. Важно учитывать, что угрозы могут стать возможностями для конкурентов и напротив, неиспользованные возможности компании могут стать угрозами, если конкурент проявит большую расторопность и использует предоставленные возможности.

После завершения SWOT анализа полученные данные сводятся в единую матрицу, получившую название «Резюме анализа внешних стратегических факторов». Для этого выписывается 10 угроз и 10 возможностей и каждой из них приписывается оценка влияния фактора и его общий удельный вес.

 Из метода SWOT анализа непосредственно вытекает и ещё один способ анализа SPACE анализ. При проведении данного анализа полученные данные изображаются на осях и каждому из них присваивается значение от +6 до -6. При этом все факторы имеют две характеристики значимость и вероятность. На основании полученных результатов каждое предприятие относится к той или иной квалификационной группе: агрессивной, оборонительной, конкурентной или консервативной.

К агрессивной позиции относятся сильные и стабильные предприятия, которые имеют на рынке достаточно существенные преимущества, позволяющие компании активно реагировать на изменения во внешней среде. Существуют два основных типа предприятий, которые могут относиться к данной группе. Это либо финансово сильные предприятия, обладающие конкурентным продуктом либо финансово сильные компании, в которых решающую роль будет играть не обладание конкурентным преимуществом, а финансовое преимущество. К конкурентной позиции относятся компании, пусть и стабильные финансово, но находящиеся в крайне нестабильном рынке. К консервативной позиции относятся компании на стабильном рынке или на рынке, временно не имеющем конкурентов. Оборонительную позицию занимают компании из непривлекательной отрасли или отрасли где экономические факторы не играют решающей роли или отсутствует капитал из-за оттока его в более привлекательные отрасли.

Наконец, последним методом стратегического планирования, который будет рассмотрен сегодня, является стратегический и конкурентный анализ отрасли. При этом оцениваются доминирующие характеристики, характерные для каждой экономической отрасли, основные движущие силы, которые оказывают влияние на отрасль, конкурентные силы Портера, а также оцениваются возможные варианты поведения конкурирующих компаний.

Все указанные способы в совокупности должны обеспечить максимальную информативность данных, которые затем будут использоваться при принятии стратегических решений при разработке стратегии компании.

 До 90-х годов на этапе разработки стратегии чаще всего использовались идеи уменьшения размеров компании, реструктуризации и перестройки. 90-е годы стали периодом, когда на горизонте появился новый инструмент разработки стратегии, получивший название модели конкурентного выбора. Данные модели, будучи полезными на этапе разработки стратегии, поскольку они позволяют оценить действующие ресурсы компании и выбрать план действий, который должен принести максимально возможные конкурентные преимущества, живо интересовали отечественных специалистов в области менеджмента. Так, Ааронов и Петров Выделили следующие модели конкурентного выбора: модели ключевых компетенций, модели рыночной дисциплины, модели экосистемы и математические модели конкурентного выбора. (Ааронов, Петров стр. 164). Бгашев, разделяя классификацию, предложенную Аароновым и Петровым придерживается мнения о том, что «все предложенные модели однотипны, основное отличие лишь в деталях». (Бгашев, стр. 46)

Исследователи в области менеджмента во все времена пытались формализовать процесс разработки стратегии.

Одними из первых подобную попытку предприняли представители Гарвардской школы бизнеса. В их понимании стратегия лежит где-то на пересечении результатов SWOT анализа, дающего информацию о сильных и слабых сторонах компании, её возможностях и угрозах. В основе данного метода лежат положения о том, что стратегия, не может разрабатываться интуитивно, она должна становиться следствием тщательного анализа и взвешенного подхода к ситуации. Отвечать за создание и разработку стратегии должен топ-менеджмент компании.

При этом авторы добавили ещё и то, что стратегии должны быть простыми в формулировке, достаточно чёткими для понимания и при этом очень лаконичными. Только в этом случае, по их представлению, будет возможность реализовать задуманную стратегию.

И. Ансофф разработал принципиально отличающуюся модель. С его точки зрения, цели должны быть чёткими и очень формализованными, чего никоем образом нельзя сказать о расплывчатых целях, которые демонстрирует Гарвардская школа. Его процесс разработки стратегии представляет собой чёткий процесс, выраженный в виде блок-схемы, состоящей из определённой последовательности действий.

Третьей из рассматриваемых моделей стала модель Стейнера. Его модель можно считать попыткой объединить Гарвардскую модель и модель И. Ансоффа, поскольку учёный говорит, как о необходимости всеохватности стратегии, так и о том, что процесс разработки стратегии должен носить формализованный характер и представлять собой чётко определённую последовательность действий. При этом Стейнер также достаточно чётко связывает стратегическое планирование с тактическим и оперативным планированием. (Стейнер 60)

С развитием рыночной экономики появились и другие альтернативные методы формирования рыночной стратегии. Одной из них стала мождель ключевых компетенций. Авторы концепции придерживаются мнения о том, что в будущем роль будет играть возможность борьбы за интеллектуальные капиталы, а для успешного решения по поводу стратегии придётся ответить на ряд вопросов, связанных с поиском доли рынка предприятия, лучших путей обслуживания клиентов, а также развитием конкретных, необходимых для выживания в условиях конкурентного рынка знаний и навыков. По мнению исследователей, одним из основных задач становится завоевание рыночной доли, но это достаточно сложно оценивать для тех отраслей, в которых рыночная доля только зарождается. Не совсем подходит в этом случае данный критерий. Авторы данной теории предложили в качестве основных движущих сил организации систему ключевых компетенций, которая должна помочь компании занимать на рынке лидирующие позиции по сравнению с конкурентами.

Но вскоре после появления концепция подверглась достаточно серьёзной критике со стороны идеологов теории рыночной дисциплины. По их мнению, исключительно наличие разработанной модели ключевых компетенций не может способствовать получению конкурентного преимущества и завоевания стабильных рыночных позиций. М Трейси и Ф. Вирсем в своей работе «Дисциплина рыночного лидерства выделили три основные составляющие успеха фирмы на рынке: продуктовое совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. По их мнению, именно эти три составляющие будут играть решающую роль при формировании компанией конкурентного преимущества на существующем рынке.

Джеймс Ф Мур стал одним из самых необычных исследователей в данной теме. Он предложил рассматривать любой продукт и инновацию, необходимую для получения конкурентного преимущества как совокупность идей индивидов, находящихся в рамках определённой системы и поддерживающих идеи и убеждения, так называемой экосистемы.

Бранденбургер и Нейлбафф подходят к вопросу выбора стратегии с математической точки зрения. Их теория основывается на том, что процесс выбора стратегии является частью конкурентной игры, целью которой является содержание победы над конкурентами.

На этапе планирования стратегии очень важно предвидеть ситуацию на рынке через 20-25 лет, чтобы быть готовым к тому, что может произойти в этот временной промежуток.

 В качестве одного из наиболее точных инструментов, формирующих чёткую стратегическую перспективу, применяется техника форсайт от английского forsee – предвидеть прогнозировать. С помощью данной техники изучаются не только вопросы, связанные с бизнесом, различные аспекты человеческих взаимоотношений и социальные процессы. Данная техника не столь активно применяется в России на сегодняшний день, как в США и Европейских странах, между тем, целый ряд отечественных специалистов исследовали данную методологию. Так, Кузык, называл данный инструмент «инструментов будущего, от правильного применения которого напрямую зависят позиции компаний на отечественном и мировом рынке, а также, будущее целых стран». (Кузык, стр 20). Анализируя конкурентные перспективы России, Моргунов придерживался мнения о том, что «Россия проиграла конкурентную борьбу в пятом технологическом цикле, но может после 2035 года стать одним из мировых лидеров, как раз благодаря грамотному применению техники форсайт». (Моргунов, 50).

 Метод форсайта основывается на четырёх китах: креативность, взаимодействие, доказательность и применимость. Методов для получения информации на текущий момент имеется достаточно большое количество. Часть из них основываются на методе наблюдения, другие проводятся с подключением опросов общественного мнения и анкет. Например, метод Дельфи особенно популярен в Японии, где прогноз на ближайшие тридцать лет составляется каждую пятилетку. Процесс выбора перспективных направлений развития начинается обычно с поиска основной целевой установки. Исследователям предстоит определиться, будут ли они уделять основное внимание технологическим или социально-экономическим перспективам, далее оценивается внешняя среда, определяются основные перспективы развития отрасли и выявляются факторы, которые будут оказывать максимальное влияние на процесс развития бизнеса, прогнозирование развития новых технологий и вывода на рынок нового вида продукции.

Следом результаты сопоставляются с прогнозами, которые были сделаны известными специалистами в этой отрасли и заслуживают доверия. На основе этого определяется, насколько потенциален тот или иной вид продукции принимается решение о том, в каком объёме каким именно способом будет поддерживаться та или иная продукция или разработка.

Технология Делфи, являющаяся одним из самых популярных методов Форсайт анализа обычно дополняется библиометрическим и сценарным анализом. Библиометрический анализ обычно включает в себя исследование наиболее цитируемых источников по той или иной теме. Сценарный анализ, в основном касается составления оптимистического и пессимистического сценария развития каждой из рассматриваемых отраслей и сфер развития экономики. (Кузык, 15)

После определения на основе указанных методов перечня приоритетных направлений развития на конкретный срок составляются списки ключевых направлений деятельности, которые будут активно развиваться в ближайшие 20-25 лет. Следом наступает черёд ранжировать полученную информацию по списку. Для этого экспертам предстоит ответить на ряд вопросов, касающихся уровня значимости для экономики, сложности реализации, срока, наличия или отсутствия необходимых ресурсов для внедрения. После чего разрабатываются сценарии развития и определяется, в каком направлении будет двигаться та или иная отрасль предпринимательства.

Оценивая Форсайт как метод исследования и его вклад в науку, следует заметить, что он не только позволяет оценить перспективные направления развития и выработать планы на будущее, но и сплачивает всех участников процесса, позволяя им прийти к пониманию того, чего стоит в будущем ждать от системы и какие действия необходимы, чтобы прийти к запланированному результату в течении определённого времени, затратив при этом минимум сил и средств.

На этапе внедрения стратегии многие менеджеры сталкиваются с проблемами, связанными с тем, что разработкой стратегии занимаются ни люди, а непосредственным её внедрением совершенно другие. Поэтому появляется необходимость инструмента, который позволит всем участникам процесса наблюдать за переходом от текущего состояния компании в будущее. Из всех имеющихся инструментов стратегического менеджмента для решения данной задачи лучше всего подойдут дорожные карты. Основными исследователями данной темы стали Ковалёв и Костюкевич. Учёные выделили основные этапы, которые менеджер проходит в процессе разработки дорожной карты, а также продемонстрировали, каким образом можно отслеживать действия различных функциональных подразделений на каждом из этапов внедрения стратегии. (Ковалёв стр. 40, Костюкевич стр. 50). Рышков в доказательство значимости дорожных карт, также приводит практические примеры, иллюстрирующие их применение в бизнесе. (Рышков стр. 23, 37).

 В общем виде дорожная карта представляет собой план действий. Узловыми точками считаются важные вехи в развитии предприятия. Дорожная карта выполняет две функции: прогнозную и планирующую. Прогнозная функция отражает состояние определённого аспекта деятельности предприятия и определения будущего вектора развития, а планирующая функция связана с прогнозом развития предприятия в будущем. Дорожные карты представляют собой эффективный инструмент, позволяющий оценить возможные сценарии дальнейшего развития на каждом этапе и выбрать наилучший из сценариев. Дорожная карта позволяет достаточно успешно контролировать ситуацию. Дорожная карта состоит из двух основных слоёв инновационный климат и инновационная среда при этом инновационную среду можно разделить на три составляющих: финансовая среда, операционная и управленческая среда.

Дорожная карта состоит из узлов, отражающих варианты конкретные этапы принятия управленческих решений, соединёнными между собой штрихами, отражающими причинно-следственные связи.

На основе этого мы можем сказать, что дорожное картирование представляет собой комплексный и непрерывный процесс, основанный на анализе инновационной среды предприятия. Данный процесс требует постоянной координации в финансовой, управленческой и производственной сфере. Требуется непрерывное управление человеческими ресурсами, а также координация в сфере маркетинга и финансов. «Благодаря дорожному картированию обеспечивается комплексное управление хозяйствующими субъектами на этапе инновационного развития». (Ковалев, 35)

 Для обеспечения соответствия между стратегическими ланами компании и ежедневными действиями каждого из участников процесса внедрения стратегии успешно применяется технология Кайдзен. Технология Кайдзен, разработана в Японии и до сих пор успешно применяется в целях управления качеством. С японского языка этот термин переводится как «постоянное непрерывное улучшение». Для того, чтобы перенять опыт японских коллег в 2014 году на базе Московского Государственного Университета была проведена конференция. Участники конферении сошлись во мнении, что «кайдзен-техника, которой необходимо учиться, поскольку она применима не только в Японии, но и на многих отечественных компаниях». (Кайдзен, конференция МГУ 2014 стр. 5)

С точки зрения приверженцев данной идеи единственным активным участником процесса, отвечающим за производственную систему, является сотрудник. Поэтому вся система базируется на управлении ключевыми компетенциями. Компетенциями считается круг знаний, вопросов и навыков, о которых человек имеет чёткое представление. Для того, чтобы стратегия Кайдзен могла быть успешно реализована, необходимо соблюдение 7 основных факторов. (Лесников, Дудин стр. 35)

1. Топ менеджмент должен поддерживать стратегию Кайдзен и быть её приверженцем.
2. Средний менеджмент также должен разделять это убеждение.
3. Линейным менеджерам необходимо хорошо себе представлять особенности применения технологии и разделять её основные положения.
4. Формирование организации, которая будет готова к непрерывному улучшению.
5. Назначение лучших сотрудников способных максимально полно и качественно выполнять поставленные задачи
6. Постоянные тренинги и обучение
7. Создание и постоянное внедрение системы Кайдзен.

Специалисты Кайдзен выделяют два основных типа компетенций: профессиональные компетенции, относящиеся к специализированным навыкам и базовые компетенции, касающиеся волевых, коммуникативных и социальных навыков человека. При этом основным фактором, влияющим на то, насколько успешно будет внедрена система Кайдзен является поддержка или её отсутствие со стороны руководства.

Помимо принципов активной поддержки руководством и обучения сотрудников принцип Кайдзен предполагает создание рабочих команд, информационную открытость и доведение до каждого из сотрудников максимально полной информации о системе. Также значительное внимание уделяется концентрации на клиентах и максимальному стремлению к удовлетворению его потребностей. Также большое внимание приверженцы идеологии уделяют самодисциплине. По их мнению, ни один серьёзный успех не может быть достигнут без постоянного и неизменного подчинения собственных желаний общим целям и интересам коллектива. Немаловажную роль приверженцы Кайдзен уделяют и постоянным изменениям. Без постоянных улучшений и движения к лучшему, как они полагают, система перестаёт развиваться и будет крайне сложно добиться результата. Идеологи теории предполагают, что внедрение культуры Кайдзен необходимо начинать с принципов, связанных с обучением и развитием персонала.

При этом они не отрицают важность системы контроля за подчинёнными, поскольку, хотя Кайдзен и проповедует делегирование и предоставление максимальной свободы, существует необходимость ограничивать полномочия подчинённых культурными, социальными и поведенческими стандартами, поскольку злоупотребление может привести к непредсказуемым последствиям.

Иногда на этапе выбора стратегической альтернативы компании приходят к выводу о том, что оптимальным вариантом для реализации стратегических планов будет объединение усилий с другой компанией/компаниями. В этом случае они создают стратегический альянс, который выступает инструментом, позволяющим максимизировать взаимные выгоды каждого из участников. Проблемой стратегических альянсов как инструмента стратегического менеджмента занимались многие специалисты. Дмитриева и Кузнецова особенное внимание уделяли причинам создания стратегических альянсов. По их мнению, Стратегические альянсы создаются « с целью взаимного обмена финансовыми, человеческими, управленческими и, возможно, иными ресурсами». (Дмитриева, стр. 45)

Стратегический альянс предполагает такое партнёрство между компаниями, при котором их ресурсы объединяются для достижения максимальных результатов.

Альянс возникает лишь в том случае, когда выгоды от союза в значительной степени превышают те выгоды, которые могли бы быть получены при обыкновенной сделке. С развитием конкурентного рынка постоянно повышается уровень выгоды от каждой сделки, поэтому альянсы должны, чтобы продолжать получать выгоду всего лишь постоянно улучшать процессы и структуру внутри самих себя.

По статистике наиболее распространённые альянсы выглядят следующим образом (Китайгородский, 70):

1. Совместный маркетинг
2. Совместные продажи
3. Лицензирование
4. Исследование
5. Дизайн

Партнёры в основном получают конкурентное преимущество за счёт получения доступа к ресурсам партнёра, таким как технологии, деньги или люди. За счёт взаимообмена ресурсами участники альянса образуют синергию и начинают расти и развиваться значительно быстрее.

 Вышегородский даёт интересное определение стратегическим альянсам. По его мнению, «стратегические альянсы-это сотрудничество между компаниями, идущее дальше чем банальные торговые отношения, но при этом не доходящее до слияния фирм». (Вышегородский, 50). При этом отношения между участниками альянса могут носить как долгосрочный, так и среднесрочный характер.

В альянсы не всегда вступают компании из разных сфер, например, поставщики и производители, в некоторых случаях альянсы с целью, например, совместного выпуска продукции могут заключать и конкуренты. Примером тому служат компании Проктер энд Гэмбл, а также Хонда. При создании стратегических альянсов управление ресурсами и стратегическое планирование деятельности обычно осуществляется совместно, но отдельного юридического лица чаще всего не создаётся. Альянсы образуются на время и, когда необходимость в них отпадает, они перестают существовать. Стратегические альянсы оказывают значимое влияние на перераспределение конкурентных сил в отрасли, поскольку они объединяются и начинают борьбу не против друг-друга, а против общих конкурентов каждого из них.

Чаще всего альянсы возникают в быстрорастущих инновационных компаниях. Ускоренный рост требует быстрого доступа к каналам сбыта, финансовым ресурсам, необходимым для производства, расширения компании и других мероприятий, без которых рост не может быть столь эффективным.

 Компании объединяются в стратегические альянсы по самым разным причинам, в числе которых может быть: стремление к достижению экономии на масштабах, совместная разработка товаров, НИОКР, получения доступа к новым знания/технологиям/квалифицированным кадрам, профессиональным менеджерам, которые не могли быть реализованы в отсутствие данного альянса. (Дмитриева, стр.30).

При этом, к сожалению, стратегические альянсы часто заканчиваются неудачей. Среди самых распространённых причин этого могут быть: не вера в успех, географические и экономические не состыковки, неправильное правление людьми, отход от чётких елей или вовсе отсутствие плана.

Для того, чтобы соглашение между партнёрами было выгодным, важно тщательно подходить к этапу его планирования. Прежде всего, стратегические альянсы должны создаваться только между совместимыми и пригодными для этого компаниями. Плюс к тому, важно, чтобы продукция компаний, входящих в альянсы не конкурировала друг с другом, а дополняла. Важно также перед вступлением в альянс тщательно изучить информацию о стратегических партнёрах. При этом любой стратегический альянс должен рассматриваться как временное объединение, которое может и должно быть прекращено при первом намёке на то, что он перестал являться взаимовыгодным для партнёров.

В своей работе Кузнецова выделила три основные формы создания стратегического альянса: соглашение, покупка акций или утверждение совместного предприятия. (Кузнецова, 40). Эти три формы достаточно существенно отличаются по своей сути, при этом процесс формирования стратегических альянсов неизменно проходит в четыре этапа: анализ макроэкономического положения компаний, разработка стратегии альянса, создание альянса и оценка его результатов с целью определения того, насколько целесообразно продолжать альянс или будет необходимо прекратить его или трансформировать.

Наиболее успешные стратегические альянсы стали именно такими, поскольку их создатели придерживались следующих принципов: любое сотрудничество это скрытая конкуренция, основная задача стратегических альянсов-постоянное обучение партнёров друг у друга, сотрудничество не всегда означает гармонию и не каждому стратегическому альянсу удаётся достичь стратегии выиграл/выиграл, альянс всё равно является объединением двух разных компаний и каждая из них должна и имеет право отстаивать свои конкурентные интересы.

Альянс является выгодной формой взаимодействия между компаниями. Но при этом стоить помнить, что максимальный эффект от стратегических альянсов будет достигнут лишь в том случае, если они правильно выбраны, а их руководители имеют чёткое представление о том, какие цели должны быть реализованы при помощи данных альянсов.

В процессе разработки и реализации стратегии компания сталкивается со значительным количеством различных факторов, которые могут оказывать существенное влияние на ситуацию, поэтому необходима разработка грамотной и чёткой системы, обеспечивающей оптимальное управление рисками.

 Важнейшим элементом процесса управления рисками является их оценка. Оценка рисков на текущий момент осуществляется в двух направлениях: оценка чувствительности, показывающая то, насколько тот или иной риск существенно влияет на ситуацию и оценка вероятности наступления этого самого риска. Темой оценки рисков занимались Бгашев и Петров, которые провели классификацию рисков. (Бгашев 117, Петров 60). Развила эти идеи Лебедева, дополнившая классификацию видов риска. (Лебедева, 40).

В процессе стратегического планирования решающую роль играет определение допустимого уровня риска, при котором стратегия может считаться реализованной и уровней риска, которые говорят о том, что в существующей стратегии предприятия необходимы изменения.

В процессе классификации риски обычно делят на три основные группы:

* Внешние риски,
* Внутренние риски
* Риски определённого продукта.

 Оценка риска- важнейшая составляющая этапа планирования при разработке стратегии. Выявлением закономерностей эффективного управления рисками занимались многие эксперты, как в России, так и за рубежом. Так, Петров придерживался мнения о том, что управление рисками- процесс, который не может закончиться, поскольку будут появляться новые риски, требующие грамотного управления. (Петров, стр. 40). Анализ рисков предприятием может производиться глубже или более поверхностно с различной степенью детализации. Это зависит от целого ряда факторов: как-то: финансовые возможности предприятия, уровень чувствительности риска, прогнозное влияние риска данного типа на состояние предприятия и на развитие отрасли в целом и многими другими факторами.

Важной особенностью процесса анализа рисков является ещё и тот факт, что этот процесс не может быть проведён единоразово. Процесс анализа рисков необходимо рассматривать как непрерывный, за то время пока мы провели анализ в отрасли успевают возникнуть новые риски, они также нуждаются в том, чтобы на них отреагировали, поэтому процесс продолжается и носит непрерывный характер.

Анализ рисков обычно проходит следующие этапы:

1. Идентификация уровня рисков
2. Определение критериев, характеризующих риски каждого вида
3. Разработка пороговых значений для каждого из указанных видов риска
4. Определение мер, с помощью которых можно повлиять на риски определённого вида
5. Анализ чувствительности бизнеса к рискам определённого вида.

Существует целый ряд мер, которые на сегодняшний день применяются компаниями для борьбы с рисками. Наиболее распространёнными из них можно считать:

* Уклонение от риска
* Локализация риска
* Диссинация
* Компенсация рисков.

Существует большое количество способов, которые позволят Вам оценить риски. При этом не так важно, какой именно из этих способов Вы будете использовать. Важно, чтобы все вероятные риски были учтены и ничто не могло помешать претворению в жизнь Вашей стратегии.

На этапе внедрения стратегии особенно важным становится поддержание конкурентоспособного состояния предприятия, даже в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка. В этих условиях особенно интересен такой инструмент как контроллинг. Контроллинг стал новым, даже инновационным подходом к стратегическому менеджменту компании. Его особенностью стал тот факт, что в условиях непредсказуемости рынка и быстроменяющихся условий он даёт возможность поддерживать конкурентоспособность предприятия на достойном уровне в долговременной перспективе.

Контроллинг позволяет в условиях быстроменяющейся коньнктуры рынка обеспечивать координацию подсистем управления, повышая при этом конкурентоспособность предприятия. Методы контролинга находятся на стыке нескольких наук, поэтому целая плеяда исследователей сделала контроллинг основной темой исследования. Особенное внимание контроллингу уделяли Фалько и Семёнов, полагая его «Инструментом стратегического планирования, который обеспечит безбедное существование практически любой организации». (Фалько, Семёнов 69).

В любой организации, применяющей методы контроллинга существует как стратегический, так и оперативный контроллинг. Они реализуются с применением различных методов, при этом взаимосвязаны, поскольку оперативный контроллинг позволяет компании более эффективно реализовывать стратегический контроллинг.

 Основная цель стратегического контроллинга это обеспечение руководителей предприятия информацией, связанной с перспективами развития компании в долгосрочной перспективе. Для реализации этой цели выполняется задача по анализу и мониторингу существующей информации.

Важное значение приобретает место контроллинга в системе стратегического управления. Он может выполняться по функциям, по месту в иерархической системе организации (уровням) и по видам производственных цепей.

Следует сказать и о том, что на текущий момент система контроллинга используется далеко не во всех компаниях. По мнению Лесникова и Дудина, это может быть связано с недостаточной информированностью компаний о контроллинге, неверием в контроллинг как инструмент воздействия, отсутствием возможностей для его внедрения или недостаточным количеством ресурсов для этого. (Лесников, Дудин, 37). Практически в любой компании контроллинг применяется на уровне отдельных инструментов, но при этом включённый в единую систему он может дать значительно больше, чем если бы применялся отдельно

Даже когда стратегия разработана, справедлива поговорка о том, что «нет ничего более постоянного, чем временное». В связи с этим возникает необходимость создания инструмента, который в каждый конкретный момент будет помогать отслеживать, на каком этапе относительно реализации задуманной стратегии находится компания. Данную систему описала в своей работе Рыжакина. Эта система получила название системы сбалансированных показателей. Система контролирует действия каждого отдельного подразделения или сотрудника, оценивая степень достижения им плановых показателей. (Рыжакина, 83).

Система сбалансированных показателей обеспечивает связь целей и проводимых для их достижения мероприятий. Она делает цели более прозрачными и измеримыми. В процессе анализа системы сбалансированных показателей становится ясно, какое именно мероприятие даёт больший вклад в достижение ценностей. Выстраивается иерархия стратегических мероприятий в зависимости от их значимости.

Система сбалансированных показателей даёт возможность более чёткого понимания процесса реализации стратегии. Она связывает между собой цели, характеризующие их показатели, их целевые значения и систему мероприятий, направленных на достижение данных целей.

Система сбалансированных показателей удобна и для топ- менеджеров, поскольку, имея в распоряжении такой инструмент, они могут получить оперативную информацию о результатах деятельности компании и достижении поставленных им целей. Обычно система сбалансированных показателей анализирует результаты деятельности компании в четырёх плоскостях: клиенты, финансы, обучение и развитие и внутренние процессы.

Следует отметить и то, что перспективы и направления деятельности в каждой компании могут меняться в зависимости от обозначенных перспектив. Важно соблюдать баланс, дополняющий финансовые показатели деятельности немонетарные. Именно этим балансом и объясняется такое название.

Применение системы сбалансированных показателей означает необходимость чёткой координации различных подразделений компании. Также система сбалансированных показателей чаще всего интегрируется в другие системы компании: управленческого учёта, управления качеством, управления рисками. Система сбалансированных показателей достаточно часто применяется в разработке системы мотивации сотрудников, когда персонал чётко понимает, за какие именно он результаты будет вознаграждён и стремится именно к реализации целевых показателей. При этом особенное внимание следует уделять созданию позитивного психологического климата как неотъемлемой части повышения эффективности реализации компанией стратегических целей. Без нормального психологического климата будет невозможно создание атмосферы доверия и вовлеченность сотрудников в достижение организационных целей.

Смирнов, приводит подтверждение эффективности методики, ссылаясь на исследования Нортона и Каплана.Р Нортон и Д Каплан, проанализировав данные из 214 компаний, пришли к выводу о том, что 88% опрошенных признают систему сбалансированных показателей эффективным инструментом и верят, что она может помочь более эффективному достижению организацией своих целей. (Смирнов, 135). При этом стоит отметить, что подобная эффективность возможна лишь в случае, если стратегические цели организации напрямую увязаны с системой показателей. При этом требуется некоторая корректировка системы управленческого учёта, чтобы показатели и предпринимаемые инициативы находились в соответствие с целями организации.

Система сбалансированных показателей может служить хорошим дополнением к системе управления риском или управления качеством. Связано это с тем, что система правления качеством функционирует и как система диагностики и как система оценки. Приходится регулярно контролировать результаты и обеспечивать целостное выполнение плановых показателей. При этом система управления риском также аналогична системе сбалансированных показателей поскольку значения рисков аналогичны значениям сбалансированных показателей, а мероприятия по снижению риска сходны с действиями, направленными на достижения сбалансированных показателей.