

*Если Вы не знаете, куда плыть,
ни один ветер не будет попутным*

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Солодухин Константин Сергеевич,

доктор экономических наук, профессор,
зав. лабораторией стратегического планирования,
профессор кафедры математики и моделирования
Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса

Литература

- Грант Р.М. 2008. *Современный стратегический анализ*. 5-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- Гурков И.Б. 2004. *Стратегический менеджмент организации*. 2-е изд. М.: ТЕИС.
- Гурков И.Б. 2008. *Стратегия и структура корпорации*. 2-е изд., перераб. М.: Изд-во «Дело» АНХ.
- Катькало В.С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом СПбГУ.
- Клейнер Г.Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Изд-во «Дело» АНХ.
- Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. 2007. *Корпоративная стратегия. Ресурсный подход*. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. 2003. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. 12-е изд. Пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс».

Для начала несколько высказываний (настроимся на нужную «волну»)

«Кто не знает, куда направляться, очень удивится, попав не туда» (*М. Твен*)

«Представляется, что для нашей эпохи характерны совершенство средств и путаница целей» (*А. Эйнштейн*)

«Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня» (*П. Дракер*)

«Чем лучше наша способность адаптироваться к контролируемым нами событиями, тем меньше мы нуждаемся в контроле над ними» (*Р. Акофф*)

Что есть «стратегическое управление» и зачем оно нужно???

Ваши версии?

«Суть предмета теории стратегического управления состоит в выяснении *источников и механизмов создания и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих им присвоение экономических выгод (рент), недоступных соперникам*» (В.С. Катькало)

Стержневые вопросы теории (и практики) стратегического управления

1. Почему одни фирмы имеют лучшие экономические результаты, чем другие?
2. Каковы механизмы достижения этого превосходства?
(Как сделать конкретную фирму более успешной?)

Рента

Экономической рентой называют выплаты владельцу фактора производства сверх и помимо тех, которые необходимы для того, чтобы предотвратить перевод фактора в другую сферу его использования.

Иными словами, экономической рентой называют платежи владельцу фактора, превышающие его альтернативную ценность. Если какой-либо фактор не имеет альтернативных вариантов использования, его альтернативная ценность равна нулю, а все получаемые владельцем фактора доходы от его использования представляют экономическую ренту.

Квазирента

Выплаты владельцу фактора, предложение которого в коротком периоде фиксировано, называют квазирентой, т. е. будто бы рентой, поскольку в длительном периоде, когда все факторы становятся переменными, эти платежи исчезают, тогда как собственно экономическая рента сохраняется и в длительном периоде.

В пределах маршаллианского короткого периода постоянные факторы не могут быть изъяты оттуда, где они используются, и переданы туда, где оплата их была бы выше, тогда как переменные факторы и в коротком периоде свободно перемещаемы и могут передвинуться в альтернативные сферы использования. Поэтому предприятия должны оплачивать альтернативную ценность переменных факторов, чтобы предотвратить их переход в другие сферы, а владелец постоянного фактора вынужден довольствоваться квазирентой, представляющей остаточный платеж (residual payment).

Типы рент

- рикардриантские ренты связаны с доходами от обладания ценными редкими ресурсами (собственность на ценные участки земли, преимущества местоположения, патенты и авторские права...)
- шумпетерианские ренты есть следствие предпринимательского риска (премия инноватору) в неопределенной и сложной среде, особенно в технологически интенсивных отраслях
- именно эти два типа рент акцентируются в рамках ресурсной концепции, подчеркивающей их отличие от монопольных рент, достигаемых благодаря ограничению конкуренции в отрасли и предпочитаемых концепцией рыночного позиционирования Портера

Концепция Портера

- основная единица анализа – **отрасль** (совокупность не связанных между собой фирм)
- суть стратегии - сооружение **высоких входных барьеров** и **адаптация** к внешним неконтролируемым силам бизнес-среды (**реактивный** подход)
- уровень неопределенности **низкий**.

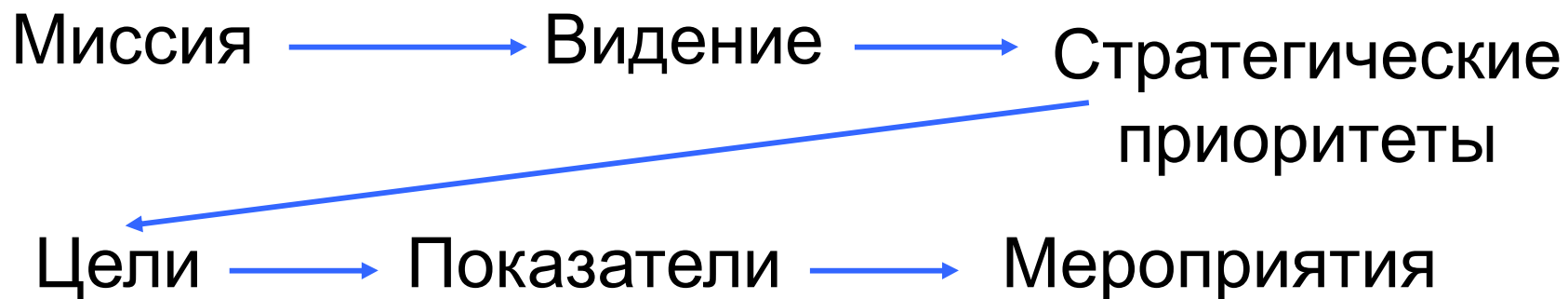
Ресурсная концепция

- основная единица анализа – фирма
- различия между ресурсными багажами фирм порождают различия в их хозяйственных результатах
- устойчивый успех фирмы зависит от наличия у нее уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые, являясь причиной недоступных соперникам экономических рент, определяют конкурентные преимущества данной фирмы
- уровень неопределенности высокий
- проактивные стратегии.

Стратегическое управление



Стратегическое планирование



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ



«Нет ничего более практичного, чем
хорошая теория»

Важные понятия и определения

Система

Принципы, заложенные в понятие «система»

Целостность системы для внешнего наблюдателя (в пространстве и времени).

Целостность системы – «принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого элемента, его свойств и отношений в системе от его места, функций и т.д. внутри целого. В динамике это означает, что воздействие на один элемент системы (или некоторое их число) обязательно вызывает реакцию других элементов (динамическая целостность)»
(Л.И. Лопатников)

Важные понятия и определения

Система

Принципы, заложенные в понятие «система»

Целостность

Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов связана с наличием у системы свойств, которые не присущи ее элементам, рассматриваемым отдельно, вне системы. Такие свойства называются **эмерджентными** и являются результатом возникновения между элементами **синергических связей**.

Примеры?

Система **целостна**, если она **эмерджентна** и **динамически целостна**.

Важные понятия и определения

Система

Принципы, заложенные в понятие «система»

Структурность

– задание системы через установление ее структуры, т.е. сети **связей и отношений** системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры.

Примеры?

Важные понятия и определения

Система

Принципы, заложенные в понятие «система»

Взаимозависимость структуры и среды

– система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим **активным** компонентом взаимодействия.

Примеры?

Важные понятия и определения

Система

Принципы, заложенные в понятие «система»

Иерархичность

– каждый компонент системы, в свою очередь, может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой системы.

Примеры?

Важные понятия и определения

Система

Система – комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата.
(П.К. Анохин)

Под взаимодействием элементов понимается их взаимодействие в условиях специального и целенаправленного ограничения степеней свободы.

Зачем? Примеры?

Важные понятия и определения

Социально-экономические системы

Примеры?

- предприятие
- некоммерческая организация (вуз, театр, больница, WWF, политическая партия ...)
- территория (город, район, край, страна ...)
- семья
- спортивная команда

В чем отличие от прочих систем?

Важные понятия и определения

Управление системой

Развитие системы – процесс последовательного изменения ее состояний в пространстве возможных состояний.

Таким образом, **управление системой**, в самом общем случае, сводится к двум элементам:

- определение траектории состояний системы (т.е. **формирование цели** и указание путей ее достижения);
- удержание системы на этой траектории путем регулирования.

При этом подразумевается, что в конечном (целевом) состоянии «качество» (**«эффективность»**) системы лучше, чем в исходном (начальном) состоянии.

Таким образом, управление социально-экономической системой, в конечном итоге, связано с переводом ее **из менее эффективного состояния в более эффективное.**

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Примеры?

Что есть цели организации и как они задаются?

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Во всех самых разнообразных школах и подходах к стратегическому менеджменту формирование и реализация стратегических целей является квинтэссенцией стратегической деятельности.

(И.Б. Гурков)

Система целей является ядром стратегического процесса, который возникает только тогда, когда у фирмы есть стратегические цели – «желательные конечные состояния, которые заданы фирме».

(Д. Барри)

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Ни одной из школ стратегического менеджмента не оспаривается тот факт, что организация сама по себе (как объект) не может иметь целей.

Кто же тогда имеет цели?

Цели имеют лишь субъекты (одушевленные мыслящие существа), и именно они приносят свои интересы в деятельность организации.

Конфликт разворачивается вокруг того, чьи интересы должна в максимальной степени (в первую очередь) учитывать организация.

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Кто такие эти субъекты и почему они приносят свои интересы в деятельность организации?

Эти субъекты – «вкладчики» ресурсов (**стейкхолдеры**):

- основной капитал

акционеры (учредители), инвесторы, кредиторы

- оборотный капитал

потребители, *кредиторы, поставщики*

- рабочая сила (человеческий капитал)

работники

- административный ресурс

власть

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Почему стейкхолдеры вносят свои ресурсы?

Они ожидают получение определенных «выгод» в результате деятельности организации (как объединения ресурсов):

- акционеры

доходность, финансовая устойчивость, спрос на актив ...

- потребители

качество ...

- работники

оплата труда, стабильность, моральное удовлетворение ...

- власть

налоги (+откаты), стабильность в регионе ...

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Что отражает «вклад» («затраты») стейкхолдеров?

- **акционеры**

объемы вложений, риски потери (бизнеса, репутации) ...

- **потребители**

цена покупки, затраты при эксплуатации и утилизации ...

- **работники**

объем рабочего времени, напряженность работы, условия труда ...

- **власть**

затраты времени, риски политических осложнений ...

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Каждый из стейкхолдеров (в меру сил) пытается направить действия организации в сторону максимизации соотношения:

«собственные выгоды / вклад».

Менеджмент организации приоритезирует требования стейкхолдеров, учитывая

- зависимость организации от стейкхолдера (квазирента организации)
- зависимость стейкхолдера от организации (квазирента стейкхолдера)
- собственные доминирующие интересы (деньги, власть, слава, любопытство, покой) и потенциальный ущерб этим интересам от действий стейкхолдера

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Целевая функция организации – система желаний наиболее могущественных и требовательных стейкхолдеров, спроецированная на доминирующие интересы менеджеров
(И.Б. Гурков).

Носители (ограничители) ведущих мотивов менеджмента организации (И.Б. Гурков)

| Ведущий мотив | Носитель (ограничитель) |
|----------------------|--|
| Деньги | Интересы потребителей |
| Власть | Интересы и число работников |
| Слава | Интересы наиболее многочисленных стейкхолдеров |
| Любопытство | (Интересы «ключевых игроков») |
| Покой | (Интересы «спящих чудовищ») |

Классификация стейкхолдеров (И.Б. Гурков)

| | | Уровень интереса | |
|--------------------|---------|----------------------------|------------------------|
| | | Низкий | Высокий |
| Уровень могущества | Низкий | А "Случайные попутчики" | В "Любопытствующие" |
| | Высокий | С "Спящие чудовища" | Д "Ключевые игроки" |

Важные понятия и определения

Цели социально-экономической системы

Отталкиваясь от своих целей, каждый стейкхолдер формирует собственное представление о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия.

Среди этих представлений есть и «общефирменные» представления, выработанные в соответствии с некоторой обобщающей и учитывающей точки зрения различных стейкхолдеров процедурой.

Каждое такое представление, как правило, отражает более или менее конкретное описание характеристик состояния, результативности или динамики их изменения, включая сроки или периоды их осуществления.

Цели большинства организаций есть именно такие – «общефирменные» представления (Г.Б. Клейнер).

Важные понятия и определения

Стейкхолдеры

Стейкхолдеры — «любые индивиды, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» (которые могут повлиять или на которых влияет достижение целей организации). *(Р.Э. Фримен)*.

Стейкхолдеры – «индивиды, группы индивидов и организации, являющихся потребителями (получателями) позитивных и негативных контактных и внешних эффектов от деятельности фирмы и способные влиять на эту деятельность». *(В.Л. Тамбовцев)*.

Стейкхолдеры — не просто «группы и лица», затрагиваемые деятельностью фирмы, а «вкладчики» определенного типа ресурса». *(И.Б. Гурков)*.

Две дискретные институциональные альтернативы (В.А. Тамбовцев)

1. Акционерский менеджмент, не учитывающий экстерналии в процессе принятия решений (за исключением тех, которые относятся к акционерам), и потому вынужденный реагировать на их последствия (в виде противодействия «потребителей» негативных экстерналий) *ex post*.

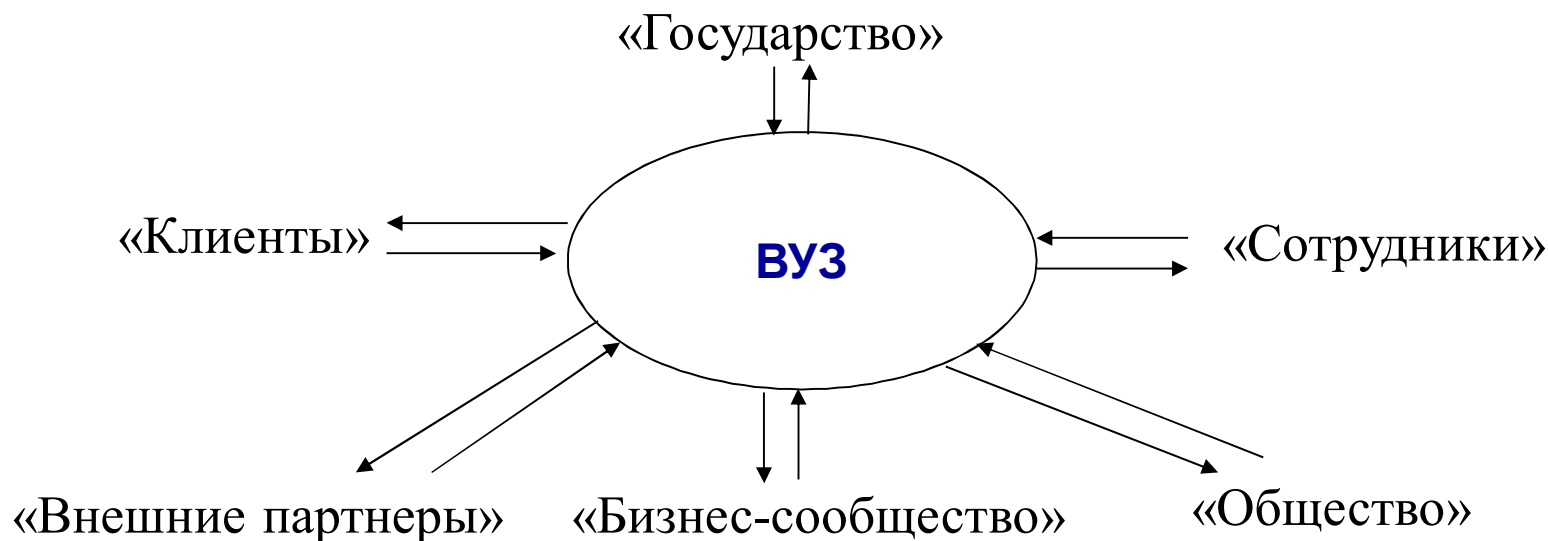
2. Стейкхолдерский менеджмент, осуществляемый с явным учетом интересов стейкхолдеров и призванный интернализировать экстерналии *ex ante*.

Важные понятия и определения

Стейкхолдер-организация

Стейкхолдер-организация – организация, условием существования которой является способность устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Принятие решений осуществляется, исходя из необходимости удовлетворения множественных и часто **конфликтующих** запросов стейкхолдеров.



Важные понятия и определения

Стейкхолдер-организация

Отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются, в конечном итоге, **вокруг ресурсного обмена**, поскольку и организация и каждая ее заинтересованная сторона стремится создать **собственную ресурсную базу**, которая наилучшим образом соответствовала бы их **целям**.

Различие в целях и вариантах использования создает **ассиметрию в оценках** ценности (стоимости) ресурсов.

Именно поэтому, организация и каждый ее стейкхолдер, обмениваясь ресурсами, имеют собственную систему оценок их стоимости. Возникающая ассиметрия в оценках приводит к возникновению положительного эффекта, когда **каждый участник обмена становится богаче** в соответствии с собственной системой ценностей (что и побуждает его вступать в ресурсный обмен).

Важные понятия и определения

Воспроизводство стоимости

Ресурсный обмен организации со стейкхолдерами является **текущим** (воспроизводится постоянно):

- меняются потребители (старые клиенты делают новые (иные) покупки),
- меняются сотрудники,
- меняются акционеры (собственники).

Устойчивый ресурсный обмен со стейкхолдерами (как элементами внешней среды) является необходимым условием выживания организации как открытой системы.

Таким образом, **необходимым условием существования организации** является ее способность **воспроизводить стоимость** для своих заинтересованных сторон (**расширенное** воспроизводство стоимости).

Важные понятия и определения

Эффективность

Управление социально-экономической системой, в конечном итоге, связано с переводом ее из менее эффективного состояния в более эффективное.

Эффективность – одна из характеристик «качества» социально-экономической системы

(под «качеством» понимается совокупность свойств системы, обуславливающих ее способность удовлетворять **определенные потребности** в соответствии с ее **предназначением** (Л.И. Лопатников)).

Невозможно говорить об эффективности системы **безотносительно** ее целей.

Телеономическая целесообразность – стремление к выживанию (высший уровень целеполагания).

Существование (выживание) организации есть **главный критерий** эффективности.

Важные понятия и определения

Целевая эффективность

«Целевая эффективность» – степень соответствия функционирования исследуемой системы ее целевому назначению, т.е. степень достижения цели (А.Н. Антамошкин и др.)

Данное понятие может быть отнесено не только к экономическим системам и наиболее точно отражает **суть** эффективности.

Целевая эффективность = результат / цель

Важные понятия и определения

Технологическая (ресурсная) эффективность

Поскольку понятие эффективности приложимо к системам, которые рассматриваются как преобразователи ресурсов в продукцию, то можно говорить о технологии функционирования системы как способе преобразования ресурсов в результаты.

Технологическая (ресурсная) эффективность – степень интенсивности использования ресурсов с точки зрения соотношения между объемами выпуска различных видов продукции, с одной стороны, и размерами затраченных ресурсов – с другой (А.Н. Антамошкин и др.)

Технологическая эффективность = выпуск / затраты

Важные понятия и определения

Внутренняя эффективность

Внутренняя эффективность характеризуется минимизацией используемых ресурсов в рамках данной системы при условии безусловного достижения заданной цели (В.А. Осипов)

Внутренняя эффективность отражает способность находить правильные пути достижения поставленной цели.

Важные понятия и определения

Дихотомия Ч. Барнарда

Различия в целях системы (стейкхолдер-организации) и подсистем (стейкхолдеров, кооперирующихся для достижения того, что они не могут сделать порознь) приводят нас, вслед за Ч. Барнардом, к дихотомии «результативность – эффективность»

Система (стейкхолдер-организация) **результативна**, если достигнуты ее цели (оправдан смысл кооперации подсистем – стейкхолдеров).

Система (стейкхолдер-организация) **эффективна**, если достигнуты цели подсистем (стейкхолдеров).

Показатели эффективности стейкхолдер-организации

1. Под индивидуальной эффективностью заинтересованной стороны стейкхолдер-организации понимается степень достижения ее целей в результате деятельности организации как системы всех стейкхолдеров.
2. Под эффективностью стейкхолдер-организации понимается способность реализации заинтересованными сторонами своих целей в ходе достижения целей организации с учетом вклада каждой ГЗС.
3. Под эффективностью взаимодействия стейкхолдер-организации с ГЗС понимается степень соответствия полученных от группы ресурсов целям организации.
4. Под результативностью стейкхолдер-организации понимается степень достижения ее целей в результате деятельности как системы всех ГЗС.

Методика расчета показателей эффективности стейкхолдер-организации

Индивидуальная эффективность k -ой ГЗС: $ИЭ^k = \frac{\sum_{j=1}^{t'_k} a'_j{}^k x'_j{}^k}{x_{\max}}$

Эффективность взаимодействия организации с k -ой ГЗС: $ЦЭ^k = \frac{\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k x_i^k}{x_{\max}}$

Эффективность стейкхолдер-организации: $Э = \sum_{k=1}^n w_k \cdot ИЭ^k$

Результативность стейкхолдер-организации: $P = \sum_{k=1}^n w_k \cdot ЦЭ^k$

Обозначения

$$\sum_{i=1}^{t_k} a_i^k = \sum_{j=1}^{t'_k} a_j'^k = 1$$

-
- t'_k – количество ресурсов, получаемых k -ой ГЗС от организации,
- t_k – количество ресурсов, получаемых организацией от k -ой ГЗС,
- $a_j'^k$ – сравнительная важность j -го ресурса, получаемого k -ой ГЗС от организации,
- a_i^k – сравнительная важность i -го ресурса, получаемого организацией от k -ой ГЗС,
- $x_j'^k$ – удовлетворенность j -ым ресурсом, полученным k -ой ГЗС от организации,
- x_i^k – удовлетворенность i -ым ресурсом, полученным организацией от k -ой ГЗС,
- x_{\max} – целевой показатель удовлетворенности полученными ресурсами (например, 10).

Форма для работы экспертов по анализу ресурсного обмена между организацией и стейкхолдерами

| Группы заинтересованных сторон | Ресурсы, которые стейкхолдеры получают/ отдают | Важность ресурса для стейкхолдера/ организации | Удовлетворенность полученным ресурсом |
|--------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| ГЗС 1 | Ресурс 1 | | |
| | Ресурс 2 | | |
| | ... | | |
| ... | ... | | |
| ГЗС k | Ресурс 1 | | |
| | Ресурс 2 | | |
| | ... | | |

Экспертная оценка ресурсов, которые группы заинтересованных сторон получают от взаимодействия с вузом (пример)

| № п/п | Ресурсы, которые стейкхолдеры получают при взаимодействии с вузом | Важность ресурса | Удовлетворенность | Общий эффект |
|----------------------------|--|------------------|-------------------|--------------|
| 3. Группа «Клиенты» | | | | |
| 3.1 | Дипломы, сертификаты | 0,12 | 6 | 0,72 |
| 3.2 | Возможность использования материально-технической базы и нематериальных активов вуза | 0,09 | 6 | 0,54 |
| 3.3 | Стипендиальные программы | 0,05 | 6 | 0,3 |
| 3.4 | Знания, навыки, компетенции | 0,12 | 6 | 0,72 |
| 3.5 | Место проведения досуга | 0,12 | 8 | 0,96 |
| 3.6 | Предоставление общежития | 0,25 | 2 | 0,5 |
| 3.7 | Отсрочка от армии | 0,25 | 6 | 1,5 |

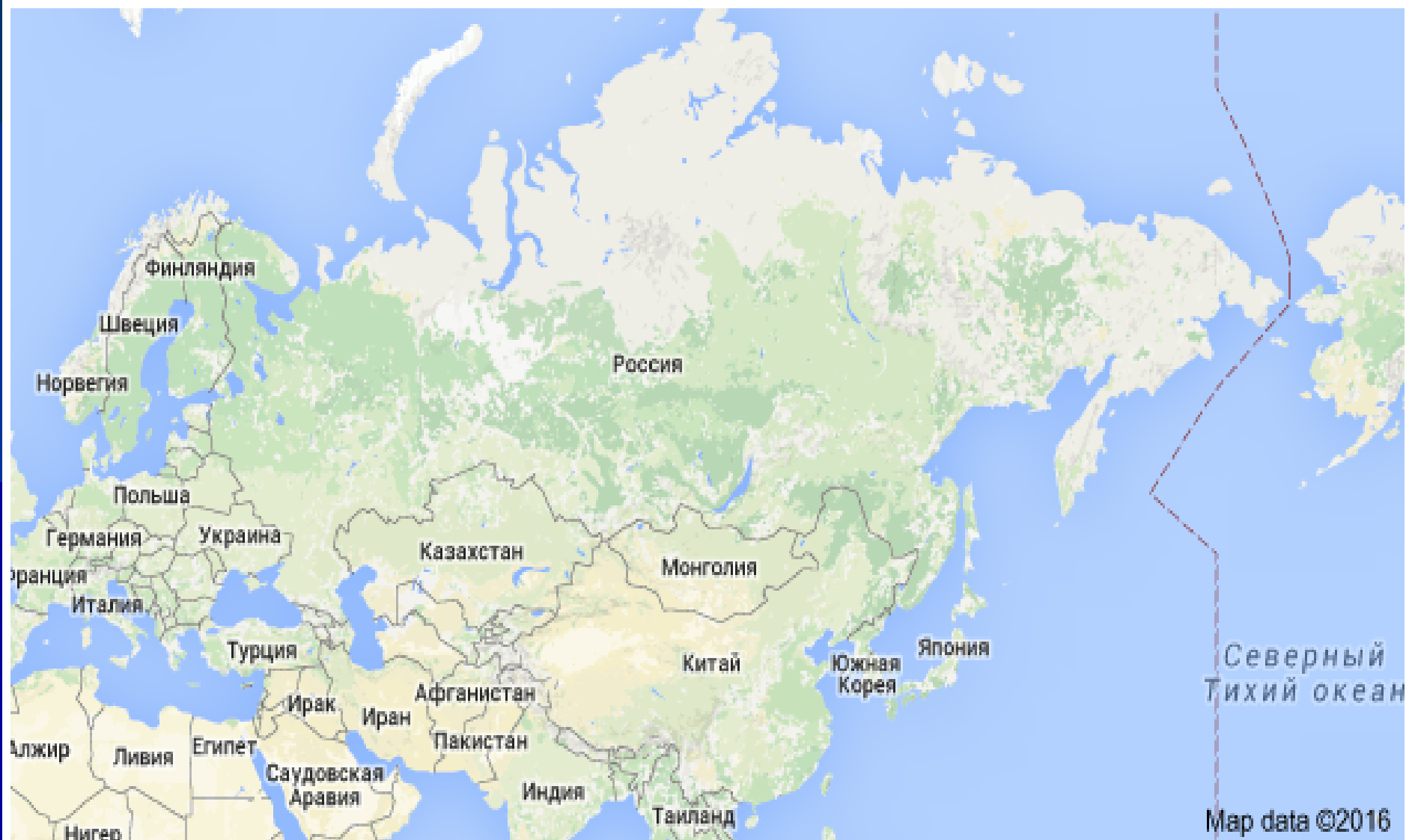
Экспертная оценка ресурсов, которые вуз получает от взаимодействия с группами заинтересованных сторон (пример)

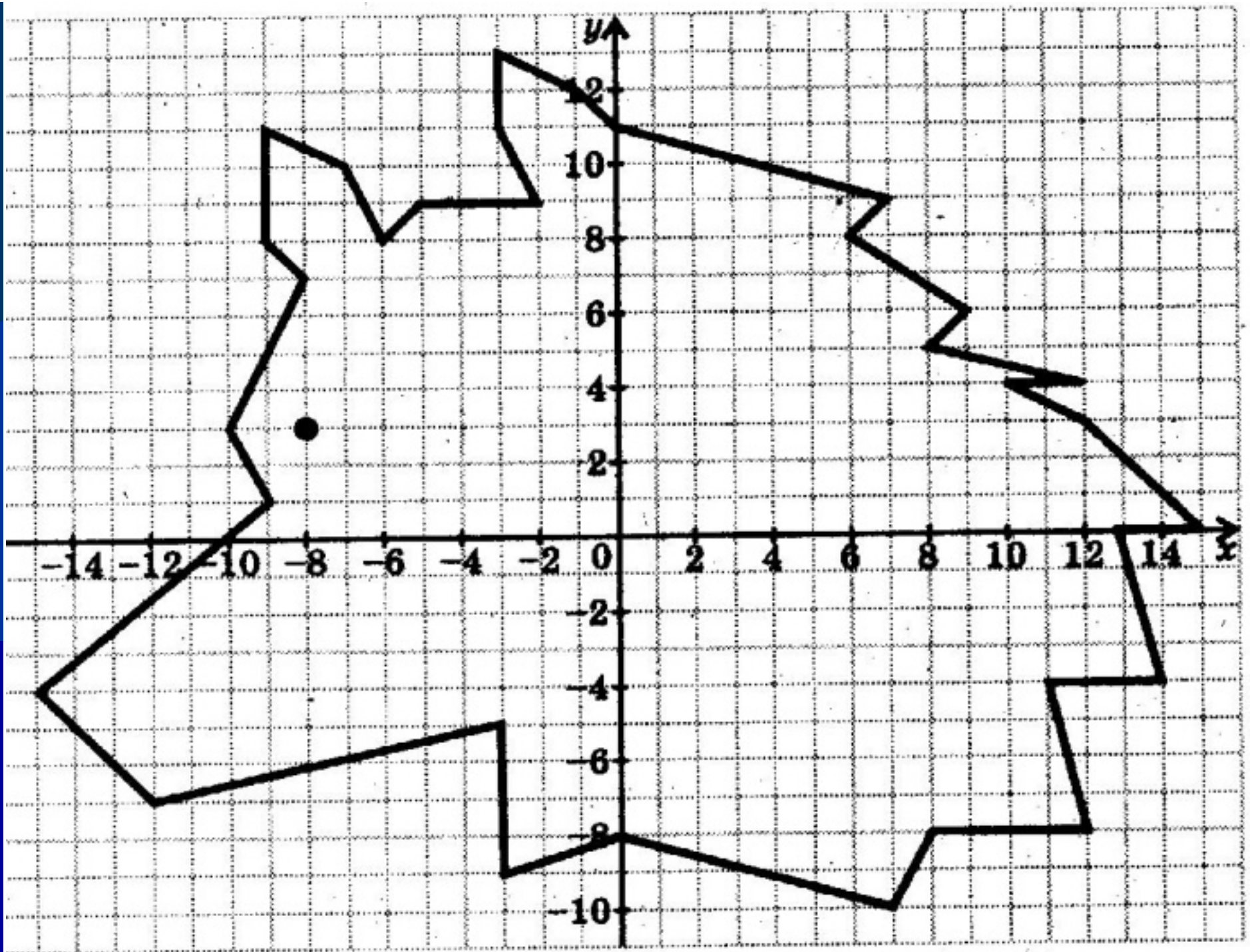
| № п/п | Ресурсы, которые вуз получает при взаимодействии со стейкхолдерами | Важность ресурса | Удовлетворенность | Общий эффект |
|----------------------------|--|------------------|-------------------|--------------|
| 3. Группа «Клиенты» | | | | |
| 3.1 | Оплата образовательных услуг | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 3.2 | Будущие кадры | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 3.3 | Имидж | 0,4 | 6 | 2,4 |

Показатели эффективности вуза (пример)

| Группа заинтересованных сторон (ГЗС) | Вес ГЗС | Индивидуальная эффективность ГЗС (ИЭ) | Эффективность взаимодействия вуза с ГЗС (ЦЭ) |
|--------------------------------------|---------|---|--|
| Государство | 0,24 | 0,61 | 0,76 |
| Общество | 0,06 | 0,67 | 0,70 |
| Бизнес-сообщество | 0,22 | 0,58 | 0,69 |
| Сотрудники | 0,20 | 0,77 | 0,67 |
| Клиенты | 0,17 | 0,67 | 0,55 |
| Внешние партнеры | 0,11 | 0,83 | 0,62 |
| ВУЗ | | Эффективность вуза Э = 0,674 | Результативность вуза Р = 0,672 |

Система координат





Практическое задание (аудиторное, групповая работа)

Для выбранной организации

1. Определить ее основных стейкхолдеров и оценить их важность.
2. Определить наборы ресурсов, которыми они обмениваются с организацией, и оценить эти ресурсы (важность, удовлетворенность).
3. Рассчитать показатели эффективности организации.
4. Сделать качественные выводы.

Правила работы в группе

- **Желательно** сначала постараться выполнить задание индивидуально на листе бумаги (5-10 мин).
- **Обязательно** после этого заслушать все мнения без критики, записывая и группируя схожие мнения.
- **Желательно** при обсуждении спорных вопросов не прибегать к голосованию, а достигать согласия путем доказательства своей точки зрения или признания правоты оппонента.
- **Обязательно** исключить использование некорректных способов ведения полемики: перебивание, повышение голоса, уход в сторону от темы обсуждения, запелляционные или бездоказательные суждения, переход на личности, демагогия.
- **Желательно** спрашивать мнение об обсуждаемом вопросе у коллег, не принимающих активное участие в беседе.

«Вертушка» (после первых двух заданий)

- Выделите представителя (или двух) своей группы, для представления ваших результатов в других группах.
- Представители групп защищают свои результаты, группы критикуют и вносят конструктивные предложения.
- На последнем этапе представители возвращаются в свою группу, обобщают критику и конструктивные предложения, группы формируют финальные списки.

Практическое задание (домашнее)

Для «своей» организации

1. Определить ее основных стейкхолдеров и оценить их важность.
2. Определить наборы ресурсов, которыми они обмениваются с организацией, и оценить эти ресурсы (важность, удовлетворенность).
3. Рассчитать показатели эффективности организации.
4. Сделать качественные выводы.

Спасибо за внимание

