

Формирование и анализ стратегических альтернатив



ЦЕЛЬ

Ознакомление с базовыми характеристиками формирования и анализа стратегических альтернатив.



Формирование и анализ стратегических альтернатив

Методы анализа стратегических альтернатив

- 1** Изучаем базовые определения понятия стратегических альтернатив.
- 2** Рассматриваем подходы к формированию стратегических альтернатив.
- 3** Знакомимся с методами анализа стратегических альтернатив.
- 4** Определяем набор методов для разработки стратегических альтернатив



ОПРЕДЕЛЕНИЕ



Стратегические альтернативы —

это набор вариантов стратегического развития территории, позволяющие достичь стратегических целей организации во всём их многообразии.

Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа:

- альтернативы постепенного совершенствования,
- альтернативы обновления и
- инновационные альтернативы.

Среди факторов, оказывающих решающее влияние на формирование различных вариантов стратегий (поставщики, конкуренты, основные характеристики продукта, отрасли, технологии, реализуемые или желаемые конкурентные преимущества, цели и методы государственного регулирования, стратегический потенциал организации и др.) наибольшее значение имеют потребители и их предпочтения.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ



1 **Ограниченный рост** – установление целей «от достигнутого», скорректированных с учетом экономических факторов; организация в основном удовлетворена своим положением.

2 **Рост** – ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года; применяется в динамично развивающихся организациях.

3 **Сокращение** – уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

4 **Сочетание** – сочетания всех или нескольких альтернатив.



Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора



Стратегический анализ – это средство преобразования информации, полученной в результате анализа региона / МО, в альтернативные стратегические планы их развития.

- 1** Разработка как можно большего числа возможных стратегических альтернатив на всех уровнях управления.
- 2** Доработка стратегических вариантов и формирование «гнездовой структуры», каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии.
- 3** Оценка предлагаемых альтернатив с точки зрения достижения миссии, целей в условиях ограниченных ресурсов и выбор оптимального варианта.

Стратегические подходы к формированию стратегических альтернатив



Вид стратегического подхода	Содержание стратегического подхода
Конкурентный стратегический подход	Предполагает ответы на следующие вопросы: что и кому продавать, где и как конкурировать. При этом нужно учитывать, что ответы могут носить неоднозначный и многовариантный характер. В результате возможно возникновение нескольких различных стратегических альтернатив, которые чрезвычайно важно правильно оценить и выбрать окончательный стратегический вариант.
Стратегический подход на основе разработки сценариев	Позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой. Возможны разные методики составления сценариев. Затем в рамках каждого сценария разрабатываются непосредственно стратегические альтернативы.
Стратегический подход на основе моделирования	Требует использование разнообразных моделей, позволяющее лицам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных. Обычной практикой при этом является задание 20 или 30 разных переменных, отражающих различные уровни в различных видах деятельности - продажи, производство, операции, маркетинг и обслуживание. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения.
Стратегический подход на основе мозгового штурма	Востребован, когда появляется насущная потребность в стратегических переменных. Сущность метода мозговой атаки состоит в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия.



Вид стратегического подхода	Содержание стратегического подхода
Стратегический подход "Рост рынка - конкурентная позиция предприятия"	Предполагает применение матрицы выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и конкурентной позиции территории. По мнению Томпсона и Стрикленда, эти два фактора могут считаться ключевыми, которые достаточно полно характеризуют и состояние фирмы, и состояние отрасли.
Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа	Применяется на основании последовательного рассмотрения SWOT-факторов и принятия решения по корректировке целей и альтернативных вариантов стратегий развития территории (корпоративных, деловых, функциональных), которые в свою очередь определяют ключевые моменты организации деятельности. Выбор данного подхода обусловлен не только его специфическими особенностями, но и меньшими затратами в процессе использования.
Портфельный стратегический подход	Рекомендован для территорий, ведущих более одного вида деятельности (т. е. имеющих портфель стратегических бизнес-единиц, количество которых составляет две и более). Предполагается использование любой портфельной матрицы: Бостонской консультационной группы (БКГ), консультационных фирм "McKinsey" и "Arthur D. Little", матрица Ансоффа, проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) и др.
Амбициозный подход	Обеспечивает устойчивое развитие территории, возможность избежать неудач за счёт наличия нескольких стратегических отраслей. Неудача в одной отрасли компенсируется успехом в другой отрасли. Успех территории в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: внутренних компетенций; внешних компетенций; динамических способностей.

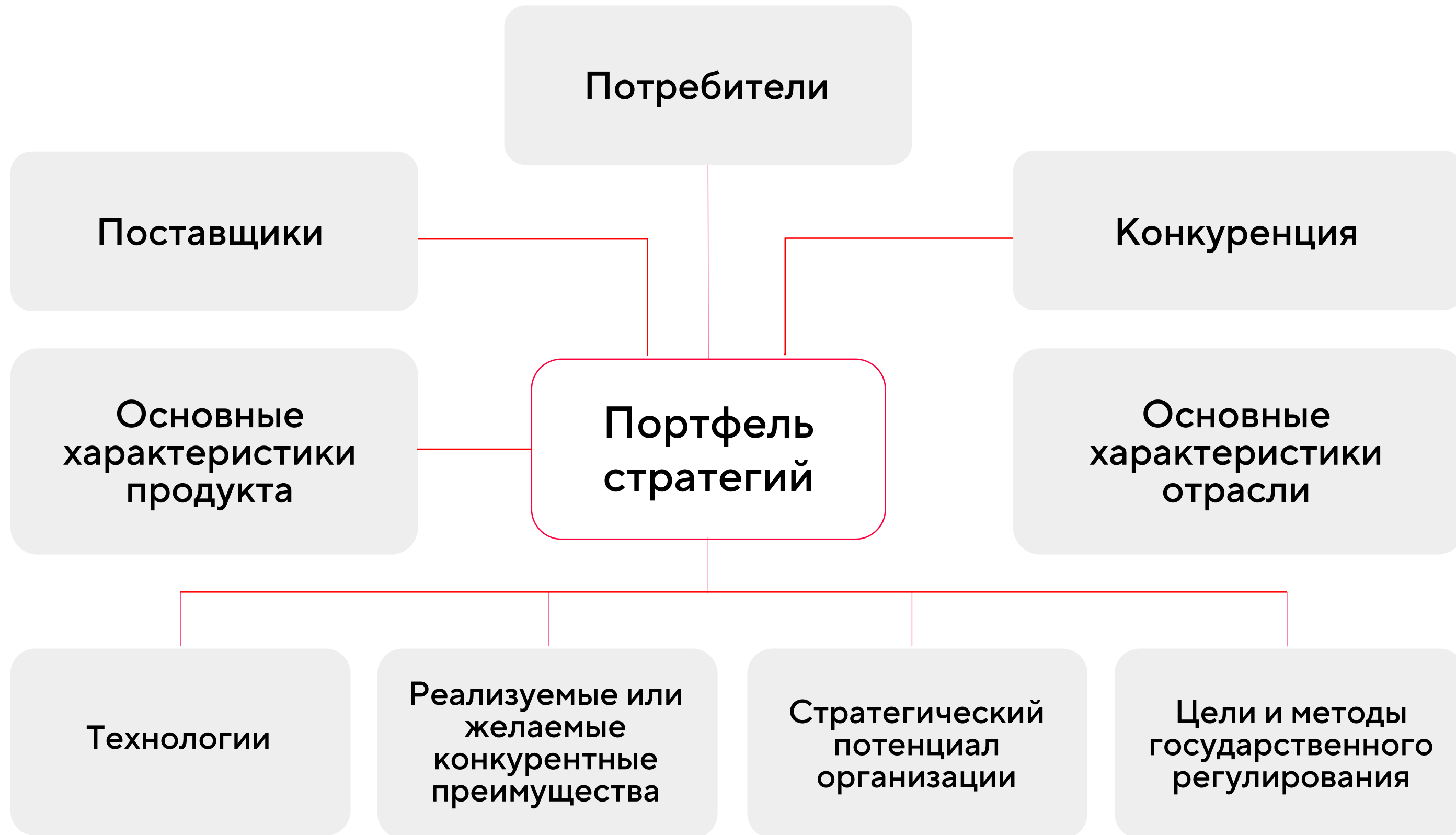
Цели





Факторы макросреды

Факторы микросреды



Портфельные модели анализа стратегии



Методы портфельного анализа	Критерии классификации
Метод, предложенный Boston Consulting Group, - матрица «портфеля продукции»	1) Рост рынка 2) Размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой Artur D. Little, - матрица «жизненного цикла»	1) Конкурентная позиция 2) Технологическая позиция
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом, - матрица «отраслевой дифференциации»	1) Конкурентноспособность 2) Привлекательность рынка
Метод, предложенный Intercession Harvester company, - матрица «стратегического развития»	1) Объем продаж 2) Рост рынка 3) Прибыльность 4) Размер доли рынка

Портфельные модели анализа стратегии



Методы прогнозирования



Формализованные

Неформализованные (экспертные, интуитивные)

Экстраполяция

Простая

Аналитическое
выравнивание рядов
динамики

Экспоненциальное
сглаживание

Скользящие средние

Гармонич. весов

На основании
уравнений
авторегрессии

Моделирование

Структурные

Сетевые

Имитационные

Статистические

Одно уравнение
регрессии

Система уравнений
регрессий

Экономическо- математические

Детерминированные

Линейно-
динамические

Нелинейные

Стохастические
(вероятностные)

С использованием
теории распознавания
образов

С использованием
теории катастроф
и нейростей

Индивидуальные оценки

Интервью

Аналитические записки

Построение сценариев

Анкетирование

Индивидуальные оценки

«Дельфи»

Мозговая атака

Матрица

Эвристика

Комиссии

«Дерево целей»

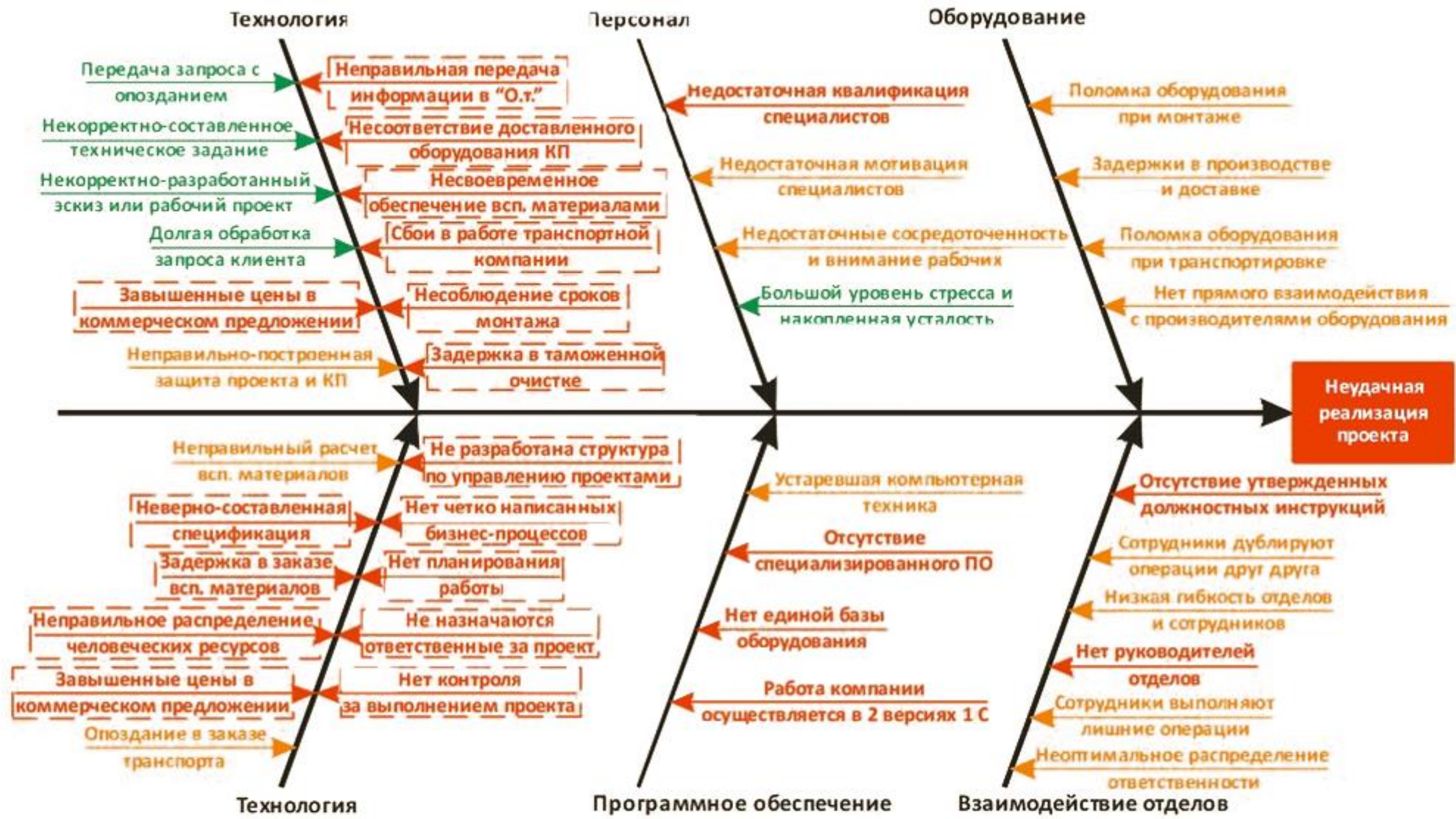


Диаграмма Исикавы —



придумана профессором Каору Исикава из университета в Токио, когда он задумал упростить поиск причин возникших трудностей. Сегодня составление диаграммы Исикавы – это эффективный метод детального анализа сложившейся проблемной ситуации и определения истинных причин возникновения трудностей.

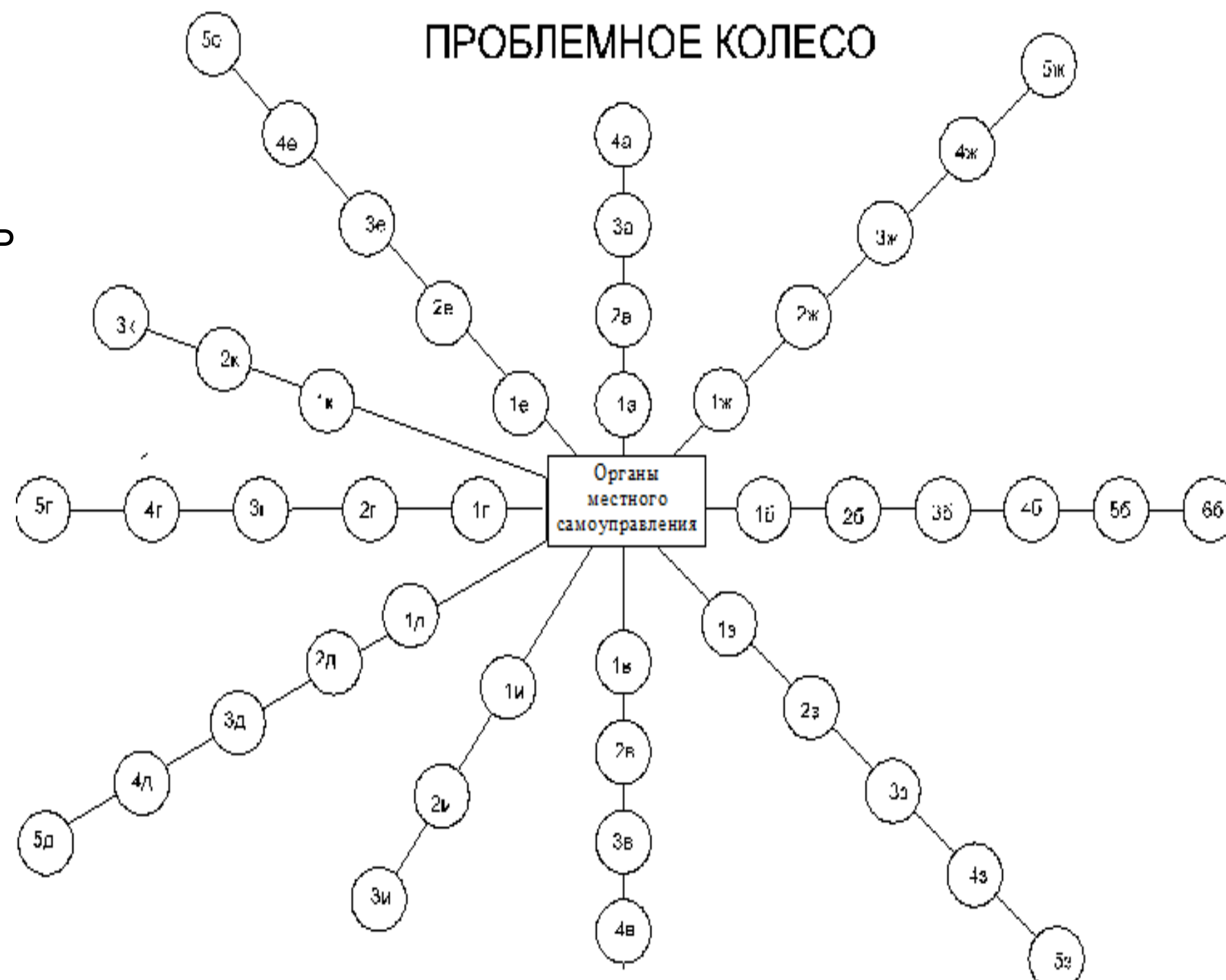
- Универсальность методики позволяет использовать ее в разных отраслях.
 - Удобство и простота метода делает его понятным не только для административного персонала, но и для служащих среднего и низшего звена.
 - Обеспечивает комплексное видение проблем.
 - Наглядно иллюстрирует связи проблемы и причин, из-за которых она возникла.
 - Ранжирование причин по степени значимости.
 - Упрощает анализ проблемных моментов.
 - Развивает креативное мышление сотрудников.
 - Удобство редактирования, так как есть шаблон для построения диаграммы Исикавы в Ворде.
 - Помогает в процессе внедрения инноваций в производственный процесс.
- Но:**
- Часто схема лишена четкой структуры, что затрудняет анализ причинно-следственных связей.
 - Иногда причины проблем сложно распределить по тематическим блокам.
 - Большое количества выявленных причин затрудняет их ранжирование.
 - Сложно исключить ошибки в составлении схемы, потому что каждый сотрудник излагает свое субъективное видение проблемы.

Метод «Проблемное колесо» —



осуществляется в пять этапов. В процессе применения данного метода необходимо выявить, как минимум три круга проблема. Затем в полученной картограмме определить проблемы трёх видов:

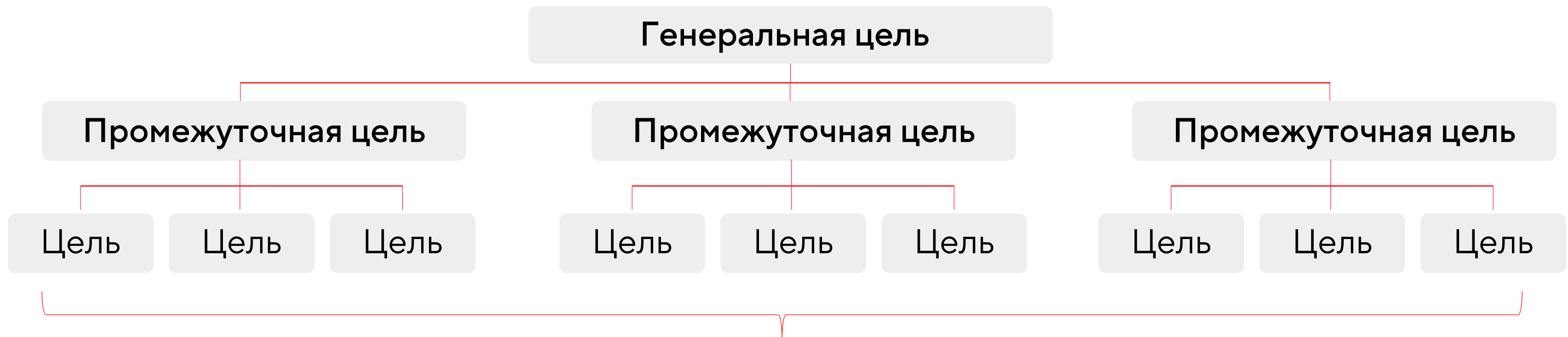
1. Проблемы, которые следует принять как данность, поскольку на сегодня их невозможно решить.
2. Проблемы, которые можно и должно контролировать.
3. Проблемы, на которые можно влиять.



«Дерево целей» —



структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева») и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).



Задачи – ежедневный систематический процесс достижения цели

ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ



Идея метода дерева целей впервые была предложена американскими исследователями Ч. Черчменом и Акоффом в 1957 году.

Свое название схема получила благодаря сходству с перевернутым деревом.

Данный метод ориентирован на получение подробной устойчивой структуры целей, проблем, направлений, то есть такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ



Улучшение ситуации.
Создать динамично развивающийся
сектор.

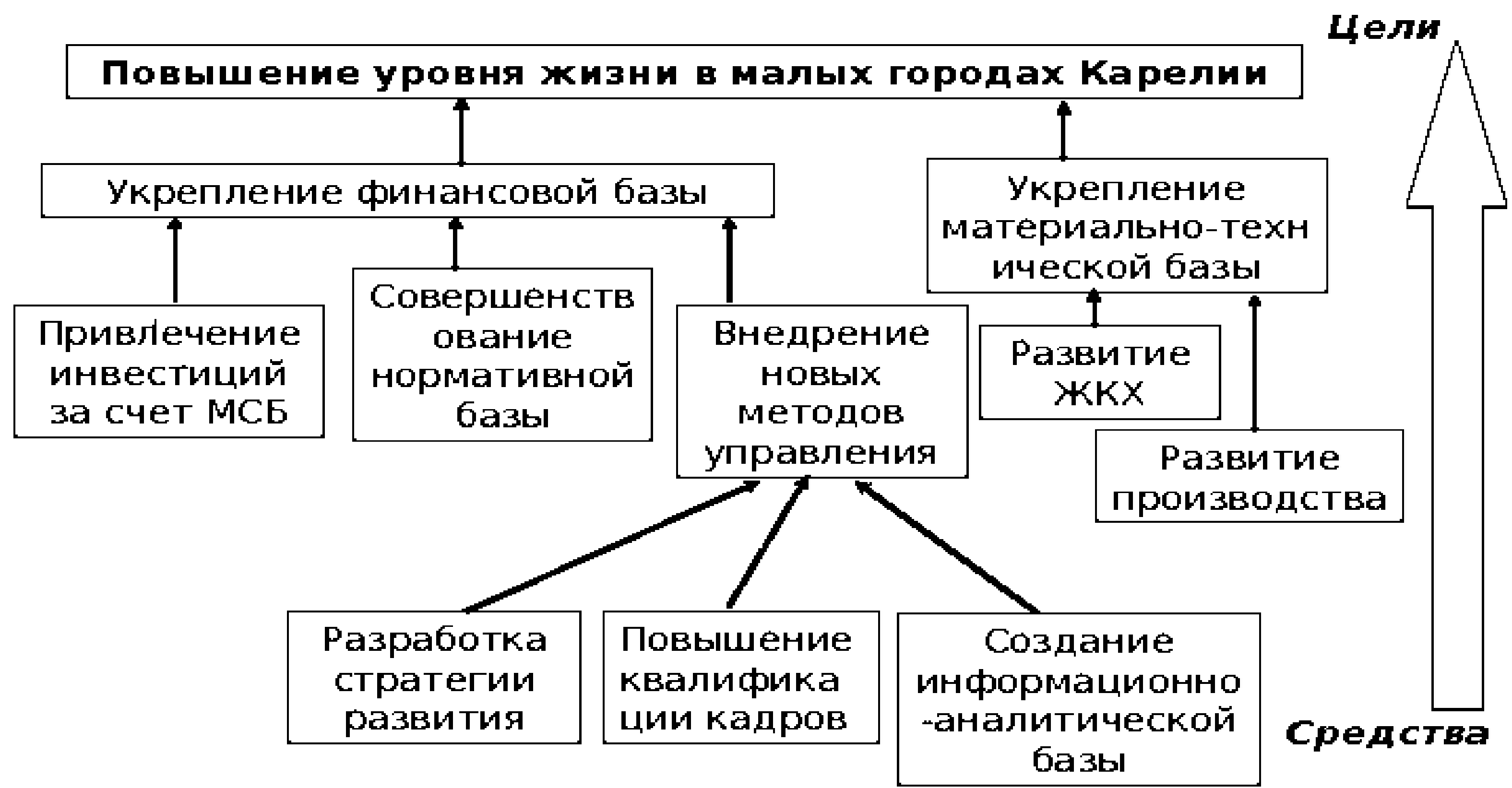
Повышение уровня
занятости

Экономическое развитие

Укрепление социального
партнерства

Развитие регионального
партнерства

Повышение привлекательности территории
как места для жизни, работы, инвестирования



КОНЦЕПЦИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ ПО SMART



	Значение	Пояснение
<i>S</i>	Specific (Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достичь.
<i>M</i>	Measurable (Измеримый)	Объясняется, в чем будет измеряться результат.
<i>A</i>	Attainable (Достижимый)	Объясняется, за счет чего планируется достичь цели. И возможно ли ее достижение вообще?
<i>R</i>	Relevant (Актуальный)	Определение истинности цели? Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели.
<i>T</i>	Time-bound (Ограниченный во времени)	Определение временного триггера – промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача)

КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ



Будут рассмотрены следующие качественные методы:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- Анализ заинтересованных сторон.

Сущность PEST-анализа заключается в выделении ограниченного количества факторов макросреды, оказывающих или могущих оказать на тот или иной социально-экономический процесс или организацию наиболее существенное влияние, определение характера этого влияния (позитивное, негативное), выявлении тенденции изменения факторов и определении возможных перемен в макросреде в различных условиях.

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА БЛОКОВ PEST-АНАЛИЗА



Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none">- характеристики политической системы, определяющие особенности политического воздействия;- участие государства в различных межгосударственных соглашениях и структурах;- характер международных отношений;- политические конфликты;- политическое и правовое сознание;- политическая и правовая культура;- идеологические аспекты политического воздействия и т.д.	<ul style="list-style-type: none">- структура национального производства;- динамика валового внутреннего продукта;- инфляционные процессы;- динамика валютного курса;- ставка рефинансирования ЦБ РФ;- динамика занятости трудоспособного населения;- платёжеспособный спрос;- экономические циклы;- стоимость ресурсов и товаров;- структура затрат организации;- затраты на коммуникации и транспортировку;- покупательская способность потребителей и уровень потребления;- характер конкуренции;- трансактные издержки и т.д.

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА БЛОКОВ PEST-АНАЛИЗА



Социальные факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none">- стратификация общества;- отношение к труду, отдыху;- стиль и уровень жизни;- демографические факторы;- религиозные факторы;- социокультурные стороны жизнедеятельности населения;- состояние системы здравоохранения, социального обеспечения и рекреационных услуг;- система образования;- состояние системы воспитания и социализации;- уровень преступности и т.д.	<ul style="list-style-type: none">- уровень и тенденции научно-исследовательских разработок (включая интенсивность появления новых изобретений);- совершенство и стоимость технологий, тенденции их изменения (сюда же следует включить материалоемкость и энергоемкость технологий);- степень воздействия технологии на окружающую среду (экологичность) и т.д.

SWOT-АНАЛИЗ



Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих ее достижению или осложняющих его.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

Все факторы делятся на четыре категории:

- сильные стороны (strengths);
- слабые стороны (weaknesses);
- возможности (opportunities);
- угрозы (threats).

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА



Внешняя среда

Возможности

Угрозы

Сильные стороны

Поле СИВ

Поле СИУ

Слабые стороны

Поле СЛВ

Поле СЛУ

Внутренняя среда

SWOT-АНАЛИЗ РЕСПУБЛИКИ КОМИ



Внешние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>Богатый природно-ресурсный потенциал. Высокий производственный потенциал. Свободные рыночные ниши. Наличие университетов и академической науки. Наличие «северных» льгот и свободного жилого фонда. Социально-общественная стабильность. Традиционные культурные и нравственные ценности. Народные промыслы. Наличие экологически чистых природных территорий. Выгодное географическое расположение для развития Арктической зоны региона.</p>	<p>Слабая диверсификация экономики. Низкий уровень инноваций. Техногенные аварии. Неустойчивая ситуация в ряде производств. Рискованное сельское хозяйство (земледелие). Значительный износ основных фондов. Изношенность и неразвитость инфраструктуры. Большая доля изношенного жилищного фонда. Высокая стоимость жилья и его эксплуатации. Негативная демографическая динамика. Низкая плотность населения. Территориальные диспропорции. Наличие монопрофильных территорий. Суровые климатические условия. Слабая устойчивость экосистем в Арктической зоне региона.</p>

SWOT-АНАЛИЗ РЕСПУБЛИКИ КОМИ

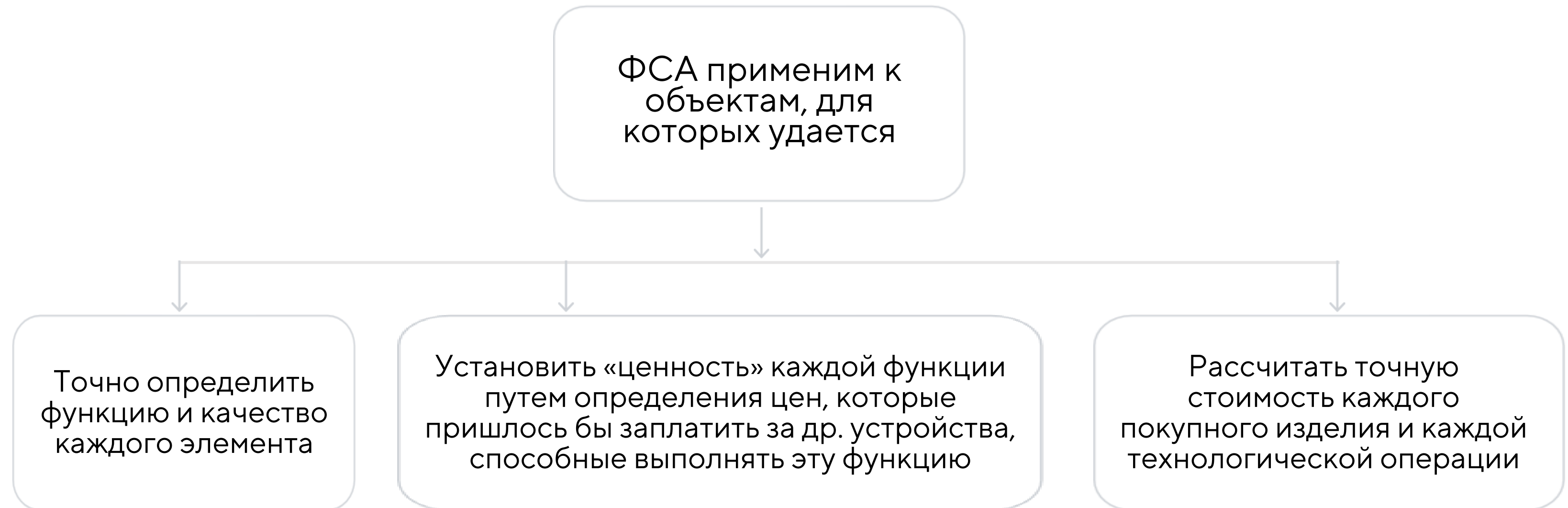


	Возможности	Угрозы
Внутренние факторы	<p>Изменения в федеральном законодательстве (возможность привлечения федеральных средств).</p> <p>Рост спроса на природные ресурсы.</p> <p>Инвестиции в горнорудную и нефтегазовую промышленность.</p> <p>Реализация федеральных целевых программ и проектов.</p> <p>Потребность в освоении природно-ресурсного потенциала Арктической зоны.</p> <p>Появление новых технологий.</p> <p>Усиление роли Северного морского пути.</p>	<p>Нестабильность внешней экономической и политической среды.</p> <p>Изменения федерального законодательства, увеличивающие расходы регионального бюджета.</p> <p>Управление деятельностью крупных промышленных компаний из-за пределов региона в связи с их вертикальной интегрированностью.</p> <p>Сложность привлечения внешних финансовых и инвестиционных ресурсов.</p> <p>Изменение климата, возникновение угроз для экологии.</p> <p>Развитие других глобальных транспортных коридоров.</p>

МАТРИЦА БКГ (БОСТОНСКАЯ МАТРИЦА)



ПРИМЕНЕНИЕ ФСА



АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



«Анализ заинтересованных сторон» – аналитический механизм для освещения работы системы такими методами:

- Выявление основных игроков в системе (заинт. сторон),
- Определение взаимоотношений, и
- Оценка их соответственных интересов (stakes).

Логические шаги анализа заинтересованных сторон:

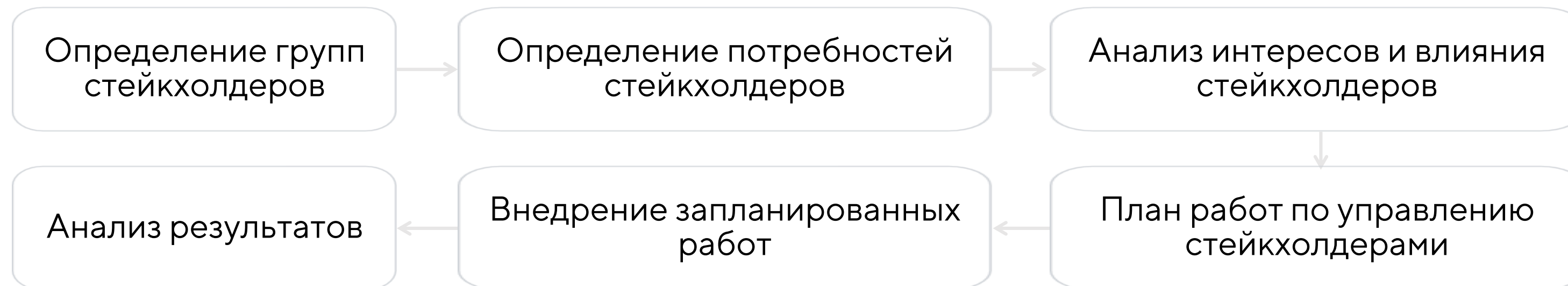
- Шаг 1: Установление.
- Шаг 2: Классификация.
- Шаг 3: Вовлечение.

Основные группы стейкхолдеров проекта: руководитель, участники, привлекаемые внешние эксперты и персонал.



Теория управления стейкхолдерами была впервые подробно изложена Эдвардом Фриманом в книге «Strategic Management: A Stakeholder Approach». Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на отдельный проект, позволяют четко структурировать и оптимизировать процесс управления».

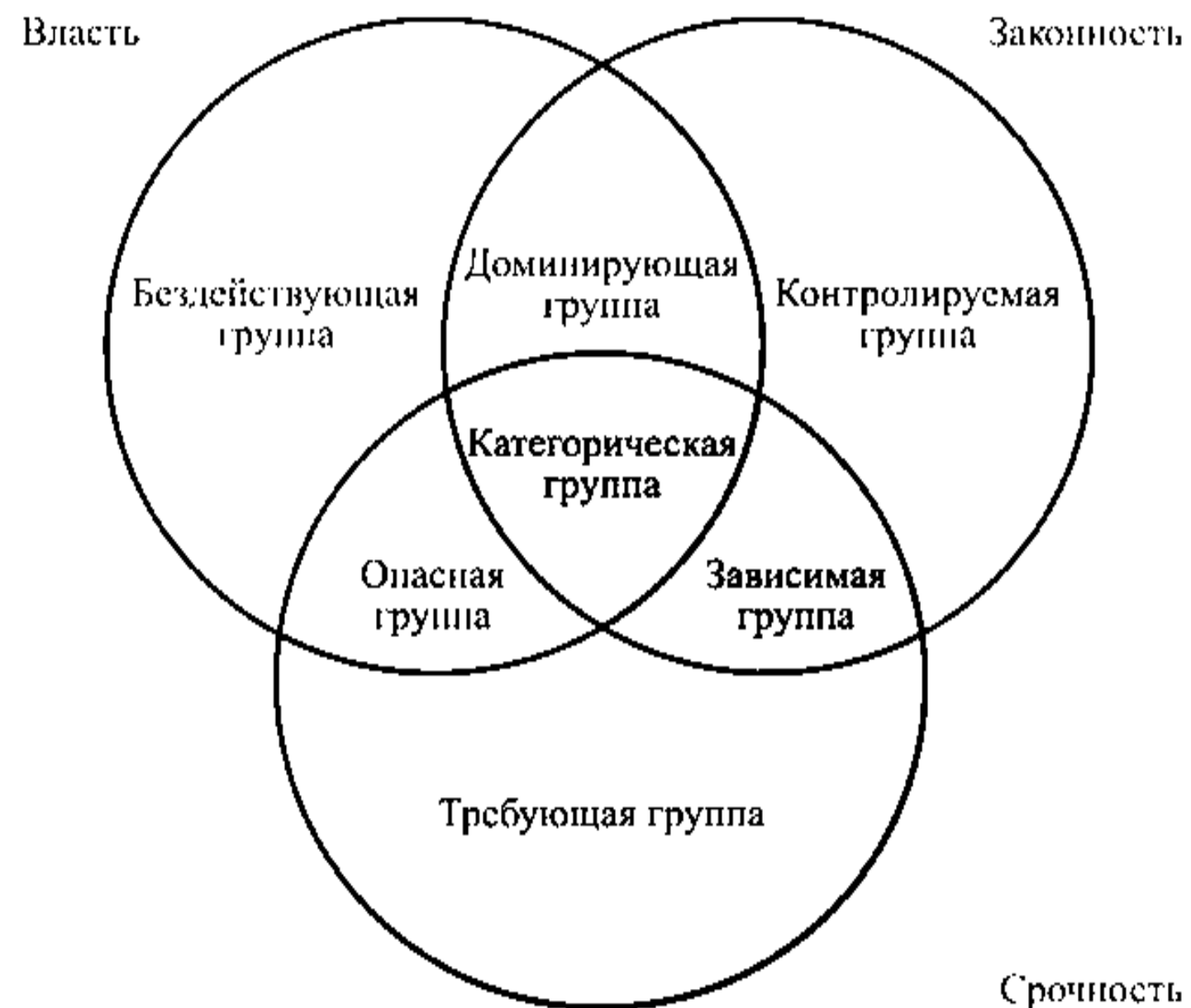
В своей концепции он разделил процесс анализа и управления стейкхолдерами на 6 этапов:



МОДЕЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



1. Определить все потенциальные заинтересованные стороны проекта.
2. Получить о них информацию: роль, отделы, интересы, уровни знаний, ожидания, уровни влияния.
3. Определить степень потенциального влияния или поддержки.
4. Классифицировать заинтересованные стороны проекта:
 - матрица власти / интересов (заинтересованность в результатах)
 - матрица власти / влияния (активное участие)
 - матрица влияния / воздействия (способность вносить изменения в планирование и исполнение)
 - модель особенностей (уровень власти, настойчивости, законности)
5. Оценить потенциальную реакцию / действия ключевых заинтересованных сторон проекта для планирования влияния на них.



АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



1. Определить все потенциальные заинтересованные стороны проекта.
2. Получить о них информацию: роль, отделы, интересы, уровни знаний, ожидания, уровни влияния.
3. Определить степень потенциального влияния или поддержки.
4. Классифицировать заинтересованные стороны проекта:
 - матрица власти / интересов (заинтересованность в результатах)
 - матрица власти / влияния (активное участие)
 - матрица влияния / воздействия (способность вносить изменения в планирование и исполнение)
 - модель особенностей (уровень власти, настойчивости, законности)
5. Оценить потенциальную реакцию / действия ключевых заинтересованных сторон проекта для планирования влияния на них.

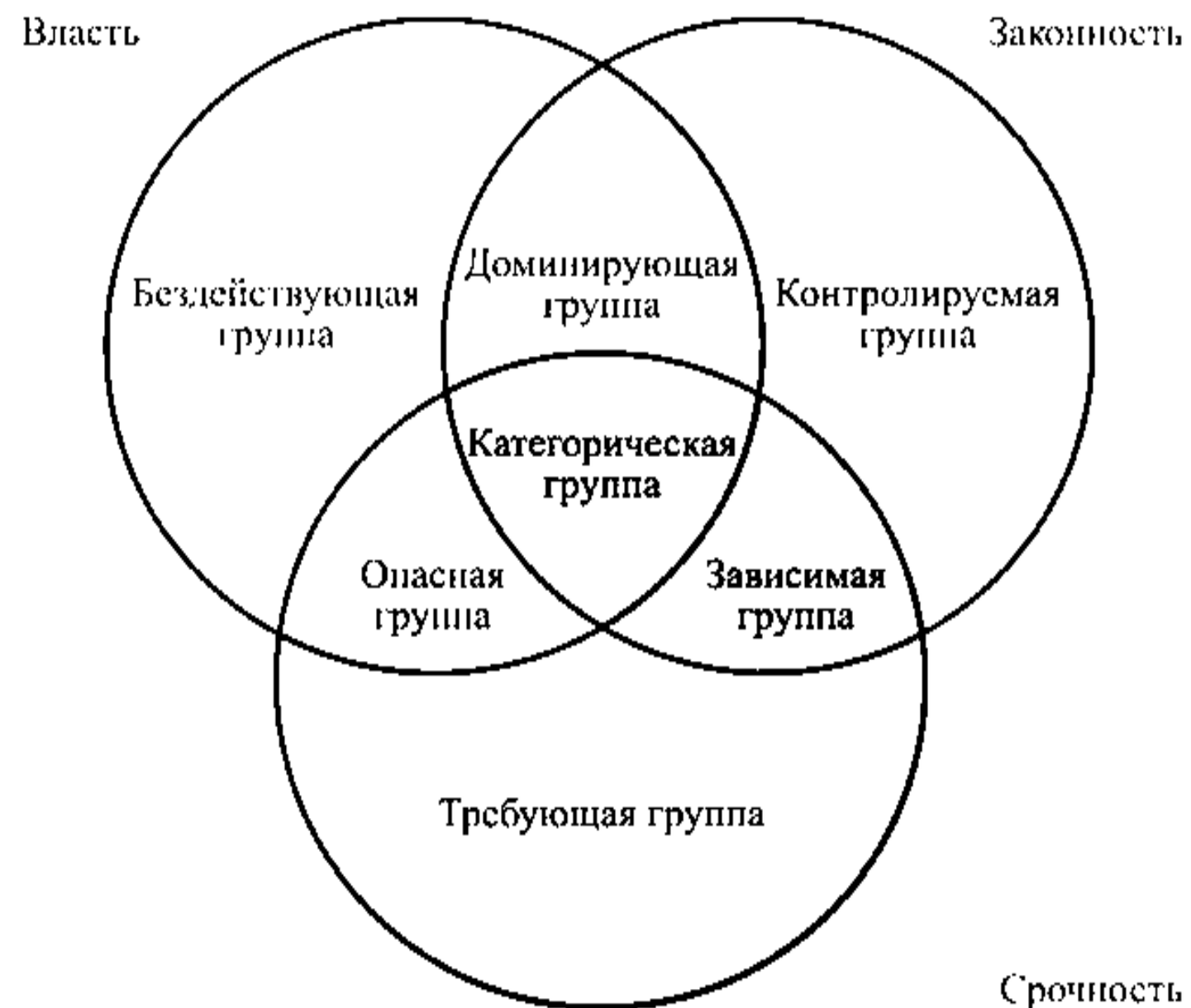


СХЕМА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



КЛАСТЕРЫ

М. Портер: «Кластеры являются организационной формой консолидации усилий заинтересованных сторон, направленных на достижение конкурентных преимуществ, в условиях становления постиндустриальной экономики».

Сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных организаций (компаний, корпораций, университетов, банков и проч.): поставщиков продукции, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

Кластеры – реинкарнация совнархозов, территориально-производственных комплексов.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

М. Портер считает, что конкурентоспособность страны следует рассматривать через призму международной конкурентоспособности не отдельных ее фирм, а кластеров – объединений фирм различных отраслей различных отраслей, причем, принципиальное значение имеет способность этих кластеров эффективно использовать внутренние ресурсы.

Им же разработана система детерминант конкурентного преимущества стран, получившая название «конкурентный ромб» (или «алмаз») по числу основных групп таких преимуществ.

Основа кластера – Концепция «coopetition»



Реализация совместных
кооперационных проектов

Минимизация затрат на
инфраструктуру, услуги
естественных монополий и
безопасность

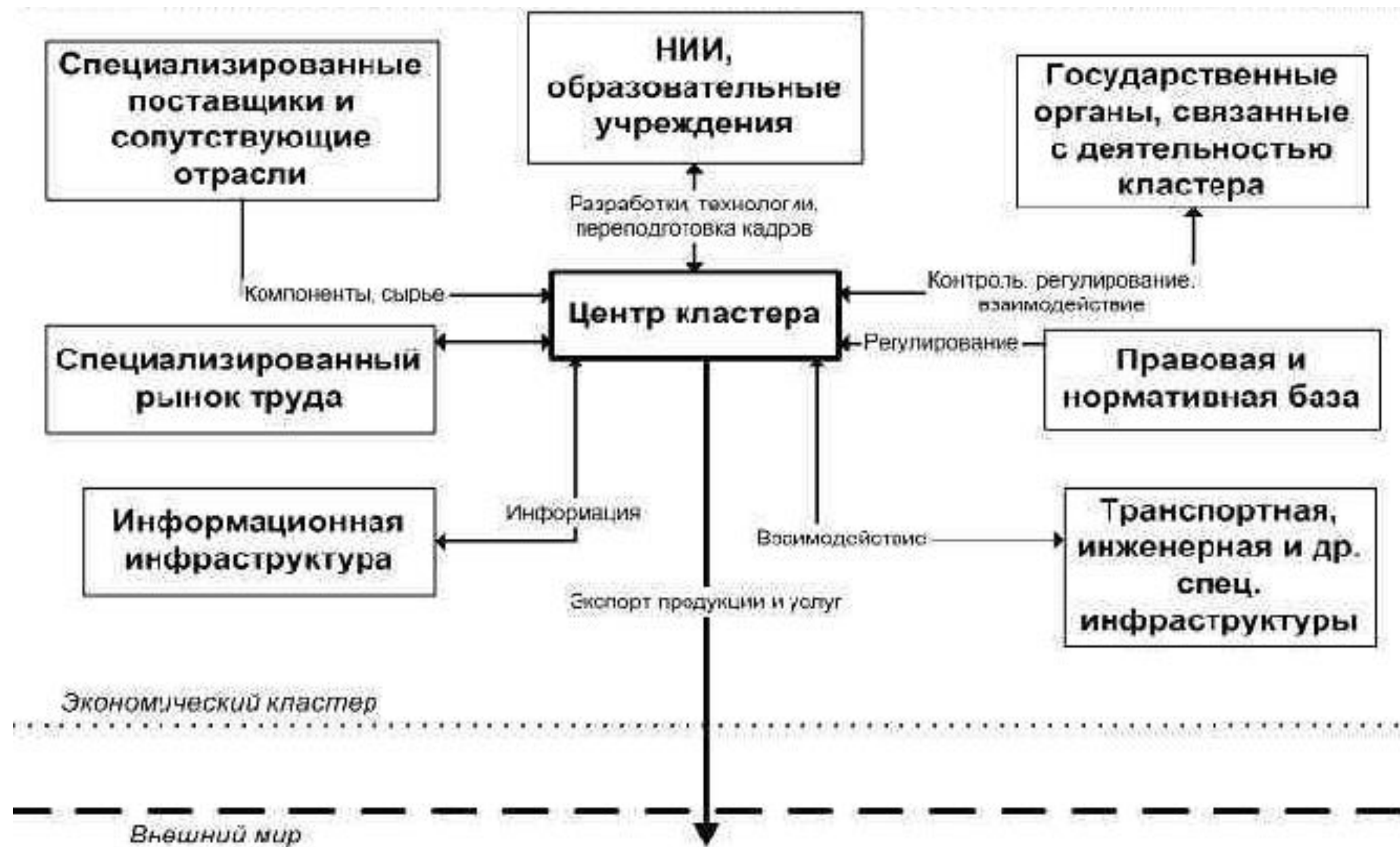
Создание единой
информационной среды и в
первую очередь в области
НИОКР

Взаимодействие в области
обучения персонала и при
осуществлении маркетинговой
политики

Совместный выход на
зарубежные рынки

Сокращение издержек за счет
кооперации в области
сертификации и контроля
качества

СТРУКТУРА КЛАСТЕРА



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аргунова Л.Г., Катаева В.И., Козырев М.С. Стратегическое управление развитием муниципального образования.
2. Берман С.С., Воробьев А.А. Стратегическое государственное управление.
3. Катаева В. И. Социальное проектирование.
4. Е.Ю. Кузнецова. Современный стратегический.
5. Буров, М. П. Региональная экономика и управление территориальным развитием
6. В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. Стратегический менеджмент.