

# «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономическая стратегия развития  
гостиничного предприятия»

Тема 2: «Экономическая стратегия как система  
развития конкурентных преимуществ в бизнесе»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры гостиничного и  
туристического бизнеса РЭА им. Г.В. Плеханова, член президиума  
Международной туристской академии

# План занятия

- экономическая стратегия как система развития конкурентных преимуществ гостиничного, ресторанного и туристского предприятия;
- принципы классификации школ стратегий;
- концепции прескриптивных школ;
- концепции дескриптивных школ;
- концепции смешанных школ.

Экономическая стратегия как система  
развития конкурентных преимуществ  
гостиничного, ресторанного и  
туристского предприятия

# Термин «стратегия»

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение.

Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

# Понятие стратегии

Минцберг и его коллеги в книге «Школы стратегий» предлагают пять определений понятия стратегии:

- Стратегия — это *План*, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее.
- Стратегия — это *Принцип* поведения или следование некой модели поведения.
- Стратегия — это *Позиция*, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках.
- Стратегия — это *Перспектива*, т. е. основной способ действия организации, или это «теория бизнеса» организации.
- Стратегия — это ловкий *Прием*, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

# Преимущества и недостатки стратегии

Существуют преимущества и недостатки стратегий, которые структурируются ими следующим образом.

## *1. Стратегия задает направление*

*Преимущество.* Основной смысл стратегии — указывать организации надежный курс развития в существующих условиях.

*Недостаток.* Стратегический курс может, как шорами, заслонить потенциальные опасности.

# Преимущества и недостатки стратегии

## 2. Стратегия координирует усилия

*Преимущество.* Стратегия способствует координации деятельности. В *отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос*, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны.

*Недостаток.* Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к *воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения*, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия довлеет над организацией, пронизывая каждую ее клеточку.

# Преимущества и недостатки стратегии

## 3. Стратегия характеризует организацию

**Преимущество.** Стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности. Стратегия дает не только ключ к общему пониманию организации, но и удобную возможность разобраться в том, как она «ведет дела».

**Недостаток.** Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы.



# Преимущества и недостатки стратегии

## 4. Стратегия обеспечивает логику

*Преимущество.* Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В этом смысле она сродни теории, упрощающей и объясняющей мир и облегчающей действие когнитивной структуре.

*Недостаток.* «Глупая логика — это призрак, преследующий недалеких людей...» Творчество не терпит последовательности, — творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми.

# Понятие стратегии по И. Ансоффу

Более распространенным определением понятия «стратегия» является определение И. Ансоффа: *стратегия — это набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы.*

Стратегия экономического управления, или экономическая стратегия, вырабатывает:

- а) правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
- б) правила и приемы достижения стратегических целей, базирующиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей.

# Три подхода к его определению стратегии

Первый основан на структуризации *целевого пространства (сферы) предприятия* – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, о *желательном* состоянии, результатах и эволюции предприятия.

В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д.

В зависимости от степени детальности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия (последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой).

# Три подхода к его определению стратегии

Второй подход к определению понятия стратегии основан на синтезе стратегии на базе отдельных стратегических решений. Именно стратегия определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений деятельности предприятия. Связь стратегии с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений.

Третий подход представлен различными комбинированными вариантами.

# Три подхода к его определению стратегии

В конечном итоге при любом подходе, реализованном с достаточной последовательностью, содержание стратегии должно быть одним и тем же.

Достоинства первого подхода связаны с априорной «встроенностью» стратегии в систему целевого пространства, достоинства второго – в более тесной связи стратегии с реализующими ее решениями.

# Стратегические решения

Термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия.

Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

# Стратегические последствия

«Стратегические» последствия могут иметь весьма различные решения, касающиеся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности предприятия.

Принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лишает оперативные решения обоснованности и последовательности.

# Стратегические ресурсы

К стратегическим следует относить те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений.

Если рассматривается деятельность предприятия в условиях финансового кризиса, кризиса неплатежей, то в качестве стратегических выступают такие ресурсы, как финансовые или другие ликвидные активы, налаженные надежные кредитные линии и т. п.

Если речь идет, скажем, о работе предприятия в условиях энергетического кризиса, в качестве стратегических ресурсов фигурируют такие ценности, как ресурсосбережение, инновационные технологии и т.д.



## Стратегический потенциал

В качестве составляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ: отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т.д.

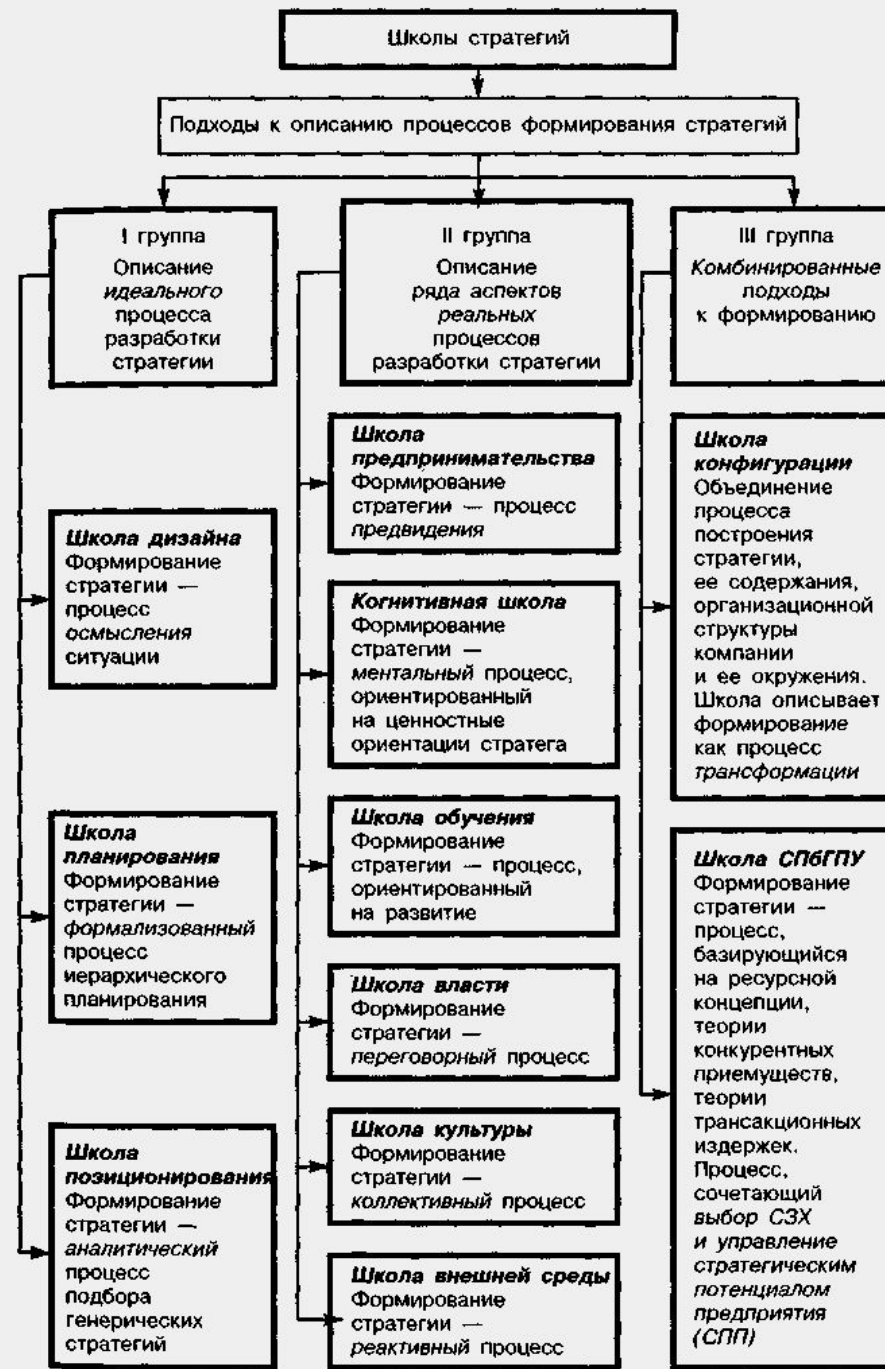
Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Так же, как и другие элементы производства, он подвержен изменениям. Однако по сравнению с другими характеристиками предприятия в нормальных условиях он проявляет более высокую степень устойчивости, демонстрирует замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия.

# Принципы классификации школ стратегий

# Классификация школ стратегий

Г. Минцберг и его коллеги рассматривают следующие школы стратегий: *дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивную школу, школы обучения, власти, культуры, внешней среды, школу конфигурации*. Эти школы подразделяются на три группы: прескриптивные, дескриптивные школы конфигурации.

- Первая группа объединяет школы, предлагающие *предписывающий* (прескриптивный) характер процесса создания стратегии. По мнению их приверженцев, процесс формирования стратегии *должен* иметь некий *нормативный, обязательный* характер
- Вторая группа объединяет школы, рассматривающие *специфические аспекты* процесса формирования стратегии.
- Третья группа объединяет школы, представляющие *различные подходы* к процессу формирования стратегии.



# Концепции прескриптивных школ

## Особенности прескриптивные школы

В первую группу классификации — прескриптивные школы — входят: *школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования.*

Все школы объединяет принцип «идеальности» процесса формирования стратегии фирмы.

Исходя из этого принципа предполагается, что субъекты, занимающиеся формированием стратегии, должны непременно следовать рекомендациям, предлагаемым школами и имеющим предписывающий, обязательный характер.

## Школа дизайна

Основными идеями *школы дизайна* являются SWOT-анализ, ценностные ориентации руководства фирмы, отделение разработки стратегии от ее реализации. Единственным стратегом является руководитель фирмы. Именно эти идеи имеют предписывающий характер.

## Школа планирования

*Школа планирования* считает обязательным формализацию процесса формирования и реализации стратегии. основополагающее значение в идеологии этой школы имеют формализованные процедуры разработки стратегии. Эти процедуры превращаются в строго определенную последовательность шагов.

Существенная роль в формировании стратегии принадлежит высококвалифицированным плановикам.



# Школа позиционирования

*Школа позиционирования* в качестве главного предписывающего положения считает необходимым подбор предварительно разработанных стратегий для конкретных условий, сложившихся как вне, так и внутри фирмы.

Школа позиционирования придает основополагающее значение не процессу разработки стратегии, а ее содержанию, которое должно адаптироваться к условиям функционирования фирмы.

# Параметры школ стратегий по критериям, характеризующим содержание стратегий

Критерии	Параметры		
	школы дизайна	школы планирования	школы позиционирования
Связь стратегии с оперативным управлением предприятием	После выбора окончательного варианта стратегии	Тесно связана на всех этапах реализации стратегии	Непосредственно не связана
Закономерности систем, которым отвечает принятая стратегия	Коммуникативность Осуществимость Целостность	Коммуникативность Иерархичность Целостность	Коммуникативность Интегративность Эквивинальность Целостность
Временной горизонт, на который разрабатывается стратегия	Не определен	Период верифицируемости прогноза будущего	Период соответствия внешних условий и генерической стратегии
Гибкость (адаптивность) стратегии	Утрата гибкости Точные стратегии	Строгое выполнение разработанных планов	В рамках генерических стратегий
Структура стратегии, ее связь со структурой фирмы	Структура фирмы следует за стратегией	Дифференцирована на субстратегии по иерархии управления	Стратегия предваряет структуру фирмы
Степень дифференциации стратегии на составляющие	Цельная картина Концепция ведения бизнеса	Сведение всех видов работ в «мастер-план»	Общие рыночные позиции компании

Параметры школ стратегий по  
критериям, характеризующим процесс  
разработки стратегий

Критерии	Параметры		
	школы дизайна	школы планирования	школы позиционирования
Соотношение индивидуального и коллективного подходов к разработке стратегии	Руководитель является главным стратегом — мыслителем	Ответственность за принципы возложена на руководителя, за практику - на кадровых плановиков	Основная роль в подборе генерической стратегии принадлежит аналитикам, контроль осуществляют менеджеры
Спектр и степень дифференциации факторов, учитываемых при разработке стратегии	SWOT-анализ: угрозы и возможности во внешней среде, силы и слабости во внутренней среде	SWOT-анализ, реализуемый в сценариях, дополненных тщательной декомпозицией сильных и слабых сторон фирмы	Только специфически общие рыночные позиции фирмы, которые могут быть идентифицированы
Степень формализации процесса разработки стратегии	Разработка стратегии рассматривается как творческий акт	Разработка стратегии — совокупность формализованных планов по ступеням иерархии	Подбор генерических стратегий осуществляется на основе аналитических расчетов
Характер взаимодействия разработчиков стратегии и работников, реализующих стратегию	Отрыв мышления от действий. Разработчики и практики разделены	Отрыв мышления от действия. Разработчики и практики, принадлежащие к одной фирме, разделены	Для разработки стратегии могут привлекаться консалтинговые фирмы

# Концепции дескриптивных школ

# Школа предпринимательства

Девиз *школы предпринимательства* — «смотри насквозь».

Основные идеи школы предпринимательства исходят из интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего лидером организации.

Процесс формирования стратегии базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя, который «одержимо продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы».

Таким образом, главным стратегом является руководитель организации, который должен вырабатывать «взгляд сквозь», т. е. всесторонне рассматривать складывающуюся ситуацию. Он должен предвидеть будущее.

# Когнитивная школа

*Когнитивная школа* пытается проникнуть в «мысли стратега». Школа анализирует стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека, его склада ума, мироощущения, мировосприятия. Поэтому эту школу можно назвать школой познания. В когнитивной школе выделяют два направления: позитивистское и субъективистское. Первое трактует обработку и структурирование знаний как попытку создания объективной картины мира. Второе направление рассматривает стратегию как интерпретацию стратегом картины мира.

Разработка стратегии осуществляется разными приемами, соответствующими особенностям познавательного стиля стратега (экстраверсия или интроверсия, сенсорный или интуитивный, мыслительный или эмоциональный, рациональный или иррациональный тип).



# Школа обучения

*Школа обучения* проповедует принцип: стратегии возникают тогда, когда люди, действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно, приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и в конечном счете к действенной схеме поведения.

В основе школы лежит обучающая модель формирования стратегии. Используются четыре модели коллективных процессов: коллегиальная модель, основанная на общем интересе, политическая модель, основанная на личном интересе, модель, основанная на отсутствии интересов, аналитическая модель, основанная на личном интересе.

Важным аспектом школы является ретроспективное осмысление.

# Школа власти

*Школа власти* трактует процесс формирования стратегии как открытую борьбу за влияние, делающую особый акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов. Выделяют две ветви школы власти: микровласть — игра политических сил внутри организации, макровласть — использование политических рычагов самой организацией во внешнем мире.

Стратегия, представленная этой школой, отражает интересы наиболее мощных групп данной организации. Одновременно школа считает, что формирование стратегии постепенно превращается в процесс коллективный, в котором участвуют многие партнеры. Возникает деловая сеть, создаются стратегические альянсы. В конечном итоге стратегия разрабатывается в процессе переговоров между всеми заинтересованными организациями. При этом школа допускает применение различных уловок, а иногда и прямую конфронтацию.

# Школа культуры

*Школа культуры* утверждает, что формирование стратегии — это процесс социального взаимодействия, основанного на общих для членов организации убеждениях и понимании. Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием. Она становится мнением организации, общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также в символах организации, сооружениях и продуктах.

Школа придает большое значение ресурсной концепции фирмы. При разработке стратегии устанавливаются типы ресурсов, обуславливающие высокие прибыли, иначе говоря, разработка стратегии — это процесс управления ресурсами организации.

Важнейшим ресурсом считается культура организации. Поэтому ее необходимо оберегать от имитации, ибо она может существенно подорвать экономическую безопасность организации.

# Школа внешней среды

*Школа внешней среды* описывает взаимосвязи между конкретными изменениями внешнего окружения и определенными признаками организации. Внешнее окружение является главным элементом процесса создания стратегии.

Организация должна адекватно реагировать на вызовы внешней среды. Школа дает знание о структуре организации, ее окружении и о тех разнообразных формах, которое оно (окружение) принимает. Руководствуясь идеями школы внешней среды, можно понять, какие типы организаций испытывают наибольшее давление со стороны внешней среды и когда стратегический выбор ограничен в максимальной степени.

Школа существенно расширяет идеологию школы дизайна, базирующуюся на SWOT-анализе.

# Параметры школ стратегий по критериям, характеризующим содержание стратегий

Параметры школ стратегий по критериям, характеризующим содержание стратегий

Критерий школы	Параметры					
	школы предпринимательства	когнитивной школы	школы обучения	школы власти	школы культуры	школы внешней среды
Связь стратегий с оперативным управлением предприятием	Стратегия существует в виде перспективы	Стратегия - процесс познания мира	Стратегия - схема действий из прошлого	Стратегия - набор уловок, маневров	Стратегия существует в форме перспективы	Взаимосвязь стратегии и планирования
Закономерности систем, которым отвечает стратегия	Все закономерно систем — «взгляд сквозь»	Коммуникативность, иерархичность	Коммуникативность, интегративность	Коммуникативность	Все закономерно систем	Коммуникативность, интегративность
Временной горизонт, на который разрабатывается стратегия	Стратегия - предвидение будущего — разрабатывается на годы	Стратегия — перспектива без фиксированного периода	Не зафиксирован	Достаточно длительный период	Достаточно длительный период	Период соответствия ресурсов параметрам окружения
Гибкость (адаптивность) стратегии	Гибкость, чуткое реагирование на изменения	Быстрая реакция на изменения	Постоянное обновление знаний	Взаимодействие с партнерами	Сохранение текущей стратегии	Адекватная реакция на внешние силы
Структура стратегии, ее связь со структурой фирмы	Структура фирмы изменяется вместе со структурой стратегии	Не описана	Не описана	Стратегия отражает интересы мощных групп	Достижение равновесия между ресурсами фирмы	Чем стабильнее среда, тем формальнее структура
Степень дифференциации стратегии на составляющие	Не описана	Не описана	Не описана	Не описана	Система 7С: цели, стратегия, структура, стиль, служащие знания, системы	Не описана

# Концепции дескриптивных школ

Параметры школ стратегий, характеризующие процесс разработки стратегий

Критерии	Параметры					
	школы пред-принимательства	когнитивной школы	школы обучения	школы власти	школы культуры	школы внешней среды
Соотношение индивидуального и коллективного подходов к разработке стратегии	Главный стратег — руководитель, его интуиция, здравомыслие, мудрость, опыт, проницательность	Формирование стратегии — протекающий в сознании стратега процесс познания	Коллективный подход с привлечением сторонних организаций и лиц	Открытая борьба за влияние на основе микро- и макро власти. Коллективный процесс	Процесс социального взаимодействия, основанный на общих убеждениях членов организации	Руководство - пассивный элемент стратегического процесса. Оно осуществляет выбор варианта стратегии
Спектр и степень дифференциации факторов, учитываемых при разработке стратегии	Стратегический процесс — «черный ящик», находится в глубинах познавательных способностей руководителя	Рассматриваются различные стороны процесса познания. Большое значение придается интуиции	Разработка стратегии - управление процессом стратегического обучения с целью поиска новых стратегий	Обсуждаются все существенные стороны стратегии в рамках деловых сетей, альянсов	Учитывается ценность, редкость, неповторимость и заменяемость ресурсов организации	Учитываются параметры окружения: стабильность, комплектность, разнообразие рынка, враждебность
Степень формализации процесса разработки стратегии	Процесс творческий, уравновешиваются изменения и стабильность	Процесс творческий, исследует цепочку возможных последствий	Не формализован	Неформализованный переговорный процесс	Неформализованный процесс управления коллективным познанием	Неформализованный процесс в рамках теории ситуационных факторов
Характер взаимодействия разработчиков стратегии и работников, реализующих стратегию	Культ руководителя, препятствующий плюрализму, затруднено срочное взаимодействие	На первом месте — убеждения менеджеров	Взаимодействие в процессе обучения	Взаимодействие с любыми лицами и группами	Взаимодействие в рамках общих убеждений всех работников фирмы	Взаимодействие в рамках адаптации фирмы к изменениям внешней среды



# Школа конфигураций

# Школа конфигураций

*Школа конфигурации* исходит из того, что организация (предприятие) может быть описана как устойчивая конфигурация ее основных частей. Это обуславливает поведение организации и присущий ей набор стратегий.

Основополагающее значение приобретает концепция жизненных циклов организаций. Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительный период.

Процесс построения стратегии в рамках этой школы сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении. Стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок. Таким образом, принципы формирования стратегии, предлагаемые этой школой, по существу, объединяют исходные положения практически всех школ первой и второй групп.

# Школа СПбГПУ

Концепция *школы СПбГПУ* предполагает:

- определение экономической стратегии и процесса ее разработки и реализации как *системы* взаимоувязанных правил и приемов, обеспечивающих достижение глобальной стратегической цели — формирования и поддержания в длительной перспективе *конкурентных преимуществ фирмы*;
- методология системного подхода к формированию стратегии. Предполагает учет *закономерностей систем*, интерпретированных к собственно стратегии и процессу ее создания, а также использование принципов структуризации стратегических целей и выделение элементов (составляющих) стратегии;
- экономическая стратегия фирмы должна рассматриваться как *траектория динамической системы*, лежащей в пространстве ресурсов и товаров;

## Школа СПбГПУ – (Продолжение)

- экономическая стратегия должна формироваться с учетом интересов фирмы, федерального и регионального уровней иерархии и быть адаптирована к складывающемуся в стране *экономическому порядку*;
- предельные возможности фирмы в сферах целеполагания и достижения стратегических целей определяются категорией *стратегического потенциала фирмы*, представляющего собой совокупность умений (способностей) фирмы к выбору и реализации этих целей;

# Школа СПбГПУ – (Завершение)

- фирма должна рассматриваться как информационная система, характеризующая принципы *взаимодействия продуктовой, ресурсной, социальной и институциональной концепций*, воплощенных в миссии и стратегическом потенциале фирмы, а также как система гармонизации интересов всех участников процесса формирования и реализации экономической стратегии;
- *стратегия антикризисного* управления фирмой должна формироваться как стратегия предотвращения ее несостоятельности (банкротства) и обеспечения *экономической безопасности* фирмы.