



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА



Стратегия – это долгосрочный план действия предприятия, направленный на выполнение поставленных перед организацией целей, учитывающий условия динамично меняющейся внешней среды и конкуренции.



ОТЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ ОТ БИЗНЕС-ПЛАНА:

- 1) Выработка стратегии не завершается каким-либо немедленным действием.
- 2) Сформулированная стратегия используется для разработки стратегических проектов методом поиска.
- 3) При формулировании стратегии невозможно предвидеть все возможности и угрозы, которые появятся при составлении проекта конкретных мероприятий.
- 4) Стратегия является средством для достижения цели, а не целью.



РАЗДЕЛЫ «СТРАТЕГИИ ФИРМЫ»:

- 1) Оглавление.
- 2) Предисловие. Исполнительное резюме.
- 3) Описание фирмы.
- 4) Стратегия повышения конкурентоспособности.
- 5) Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
- 6) Стратегия обновления выпускаемой продукции.
- 7) Стратегия комплексного развития производства.
- 8) Стратегия обеспечения производства.
- 9) Стратегический финансовый план фирмы.
- 10) Стратегия международной деятельности фирмы.
- 11) Стратегия развития системы менеджмента.
- 12) Организация реализации стратегии фирмы.
- 13) Приложения.



2) ПРЕДИСЛОВИЕ:

- - значимость выпускаемой фирмой продукции;
- - имидж фирмы;
- - основные технико-экономические показатели фирмы;
- - показатели конкурентоспособности товаров;
- - факты, подтверждающие надежность деятельности фирмы, юридические и экономические гарантии.



3) ОПИСАНИЕ ФИРМЫ:

- - миссия и цели фирмы;
- - организационно-правовая форма;
- - особенности устава;
- - связи с внешней средой;
- - организационная структура фирмы;
- - характеристика выпускаемых товаров, их конкурентоспособность на конкретных рынках;



4) СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ:

- - концепции маркетинга, применяемые фирмой;
- - функции и задачи отдела маркетинга;
- - технология и результаты стратегической сегментации рынка;
- - стратегия ценообразования, прогнозы цен на новые товары;
- - стратегии охвата рынка;
- - стратегии разработки новых товаров;
- - выбор ресурсной стратегии;
- - выбор методов и способов распространения товара;
- - стратегии стимулирования сбыта товаров;
- - выбор стратегии рекламы фирмы;
- - выбор стратегии развития фирмы на перспективу;
- - нормативы конкурентоспособности товаров.



5) СТРАТЕГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ:

- - анализ факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды;
- - анализ состояния техники, технологии, организации, кадров, системы менеджмента фирмы;
- - анализ раздела «Стратегия конкурентоспособности»;
- - выявление конкурентных преимуществ фирмы;
- - выбор и обоснование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы;



6) СТРАТЕГИЯ ОБНОВЛЕНИЯ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ:

- - результаты экспертизы раздела «Стратегия конкурентоспособности»;
- - построение дерева эффективности товаров фирмы;
- - стратегия повышения качества товаров;
- - стратегия ресурсосбережения фирмы;
- - прогноз показателей конкурентоспособности товаров фирмы и основных конкурентов;
- - описание научных подходов, систем, принципов, технологий, которые были применены при разработке стратегии обновления выпускаемой продукции;
- - технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов, их согласование.



7) СТРАТЕГИЯ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА:

- - анализ организационно- технического уровня производства;
- - анализ социального развития коллектива;
- - анализ деятельности фирмы в области охраны окружающей природной среды;
- - анализ стратегий развития производства;
- - анализ организационной структуры фирмы;
- - анализ параметров входа системы и ее выхода;
- - прогнозирование перечисленных аспектов стратегии развития производства;
- - технико-экономическое обоснование прогнозов;
- - согласование «Стратегии развития производства».



8) СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА:

- - анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения производства;
- - налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов, информации, документов;
- - выявление новых требований производства ко входу системы;
- - разработка новой стратегии обеспечения производства всеми видами ресурсов;
- - технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации новой «Стратегии обеспечения производства».



9) СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ФИРМЫ:

- - экономические показатели (цена, рентабельность) конкретных товаров на конкретных рынках;
- - экономические показатели функционирования фирмы (объем продаж, прибыль и т.д.);
- - прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам и фирме в целом;
- - обоснование и согласование «Стратегического финансового плана фирмы».



10) СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ:

- - стратегические цели экспортера;
- - стратегические цели импортера;
- - прогнозирование и выбор стратегии международной деятельности фирмы;
- - обоснование и согласование «Стратегии международной деятельности фирмы».



11). СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА:

- - анализ качества и эффективности функционирования системы менеджмента фирмы за прошлые годы;
- - выявление узких мест в структуре, содержании и взаимосвязях компонентов системы менеджмента фирмы;
- - обоснование и согласование «Стратегии развития системы менеджмента».



12). ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ:

- - анализ организационного аспекта реализации стратегии фирмы за прошлые пять лет;
- - выявление узких мест в организации процессов, в контроле и учете выполнения стратегических планов, системы мотивации, регулирования;
- - обоснование и согласование раздела «Организация реализации стратегии фирмы».



13) ПРИЛОЖЕНИЯ

- - характер конкурентов;
- - инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- - пояснительные записки и другие материалы.



ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

1) СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА:

- - выбирает большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией;
- - цели развития ставятся «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия внешней среды;
- - самый простой и наименее рискованный способ действий.



2) СТРАТЕГИЯ РОСТА

- - применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией;
- - значительное превышение уровня развития над уровнем прошлого года;
- - придерживаются предприятия, стремящиеся к диверсификации своей деятельности, стремящиеся покинуть «затухающие» рынки, чтобы занять наилучшую позицию на новых рынках и в новых отраслях.



А) СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА

- - основана на возможностях эффективного развития на базе концентрации и специализации производства;
- - целесообразно применять, когда организация не исчерпала возможности уже освоенной продукции и рынков;
- - осуществляется через постоянные улучшения, развитие рынка и продуктовых инноваций.



Б) СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА

- - применяется фирмами, имеющими целевые установки на приобретение контроля над стратегически важными звеньями процесса производства и реализации продукции, ограничения условий конкуренции, улучшения качества продукции и снижения себестоимости, усиления позиции организации в отрасли;
- - их поведение направлено на слияние и поглощение своих конкурентов и контрагентов.



- **Горизонтальная интеграция** – объединение организаций, входящих в одну отрасль;
- **Вертикальная интеграция** – приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции до и после ее производства.



В) СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА

- - стремление фирмы войти в новые для себя отрасли;
- - приобретение существующей в данной отрасли организации или создание новой.



3) СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ ИЛИ СТРАТЕГИЯ ПОСЛЕДНЕГО СРЕДСТВА

- - установление цели ниже показателей, достигнутых в прошлом;
- - применяется в случае, когда показатели деятельности фирмы имеют устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.



АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ:

- ▣ *Стратегия ликвидации* – приводит к полной распродаже материальных ценностей и активов организации. Она перестает существовать.
- ▣ *Стратегия отсеечения лишнего* – выгодное избавление некоторых неэффективных и убыточных подразделений или видов деятельности.
- ▣ *Стратегия сокращения и переориентации* – сокращение части своей деятельности с целью увеличения прибыли, что обеспечивается частичной переориентацией на другие сферы деятельности.



4) КОМБИНИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ

- - применение всевозможных, рассмотренных выше, комбинаций стратегий.






КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ А.Ю.

ЮДАНОВА:

Виолентная (силовая) стратегия – характерна для фирм, действующих в сферах крупного, стандартного производства товаров, работ, оказываемых услуг. Действия виолентов основаны на их гигантских размерах и силе. Виоленты стремятся доминировать на обширном рынке.

Виолент осуществляет взаимосвязанные инвестиции в трех направлениях:

-  создание крупного производства;
-  создание общенациональной сбытовой и маркетинговой сети;
-  создание дееспособного управленческого аппарата.

«Гордый лев» – «Могучий слон» – «Неповоротливый бегемот».



Пациентная стратегия – характерна для фирм, ставших на путь узкой специализации. Занимается выпуском товаров (оказанием услуг) для определенного, узкого круга потребителей.

Внимание уделяется дифференциации продукта и сосредоточению максимума усилий на узком сегменте рынка.

«Хитрые лисы»



Коммутантная стратегия – проявляется в бизнесе, охватывающем местные (локальные) масштабы.

Фирмы-коммутанты («серые мыши») – малые предприятия.

Проявляются в следующих случаях:

- другие предприятия неэффективны;
- места для других конкурентов нет;
- прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированного подхода к клиенту.



Эксплерентная стратегия - стратегия первопроходца, связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка.

Привлекательность стратегии заключается в том, что деятельность фирмы-новатора лежит в иной области, чем у конкурентов.

«Первые ласточки»



КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ М. ПОРТЕРА:

- 1) Стратегия абсолютного лидерства в издержках;
- 2) Стратегия дифференциации;
- 3) Стратегия фокусирования (либо на низких издержках, либо на дифференциации).



КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ А. ТОМПСОНА И А. СТРИКЛЕНДА:

- ▣ *Наступательные стратегии* – используются с целью сохранения конкурентного преимущества.
- ▣ *Оборонительные стратегии* – служат для защиты конкурентного преимущества.



АНАЛИЗ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Выбор стратегии – проведение анализа возможностей предприятия и состояния внешней среды с целью выбора наилучшего плана развития предприятия в долгосрочной перспективе.



СТАДИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

- 1) **Разработка стратегических альтернатив** – создание стратегии, позволяющей достичь поставленных целей.

- 2) **Доводка стратегии** – предложение стратегии и ее доработка с учетом развития ситуации во внешней среде и изменений внутренней среды организации.

- 3) **Анализ/оценка стратегии** – анализ альтернативы в рамках выбранной стратегии организации и оценка возможности достижения главных целей и миссии.



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

- 1) степень достижения целей организации, соответствие внутренним и внешним условиям бизнеса;
- 2) минимизация затрат (финансовых средств, времени, ресурсов) для их достижения;
- 3) снижение рисков и т.д.



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ:

- 1) вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;
- 2) состояние внешнего окружения в соответствии с PEST-анализом;
- 3) согласованность целей организации между собой, в соответствии с принципом иерархии;
- 4) уровень риска;
- 5) внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны;
- 6) опыт реализации прошлых стратегий;
- 7) фактор времени.



ОЦЕНКА ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения заключается в:

- 1) согласованности с требованиями со стороны основных субъектов окружения;
- 2) степени учета факторов динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта;
- 3) возможности появления новых конкурентных преимуществ и т.п.



Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы заключается в:

- 1) оценке того, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями;
- 2) соответствии стратегии возможностям персонала;
- 3) изучении возможности при существующей структуре успешно реализовать стратегию;) изучении соответствия программы реализации стратегии во времени и т.п.



Приемлемость риска, заложенного в стратегии, заключается в оценке оправданности риска, которая проводится по трем направлениям:

- 1) реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
- 2) к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- 3) оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала при реализации стратегии.

