

Стратегия и типы стратегий

Тема 1



Стратегия

греч. *strategia* – искусство или наука быть полководцем (достигать победы)

- долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее компанию к ее целям.
- это генеральное направление действий, определяющее приоритетные цели и задачи, необходимые ресурсы и последовательность шагов по достижению этих целей и задач.

Эволюция понятия «стратегия» в хронологическом порядке

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г.,	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации

Эволюция понятия «стратегия» в хронологическом порядке

Определение стратегии	Автор	Основной подход
5. Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
7 Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)
8. Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия	Ф. Котлер., 2006	Стратегия должна способствовать периодическому пересмотру долгосрочных планов организации.

Стратегия по И. Ансоффу

Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Четыре групповые стратегии:

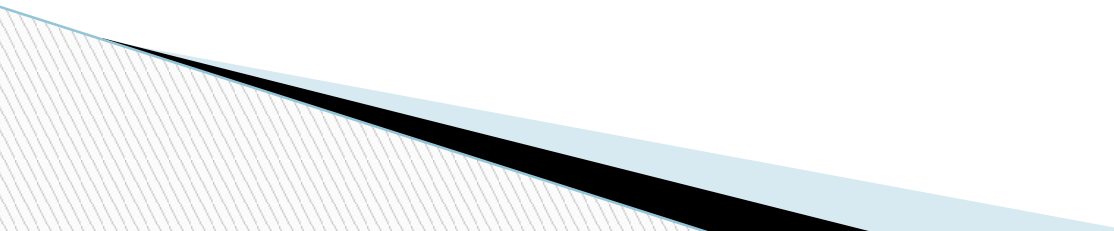
- ❑ правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественная сторона критериев - ориентир, количественное содержание – задание;
- ❑ стратегия бизнеса или правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой
- ❑ организационная концепция или правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации;
- ❑ основные оперативные приемы или правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность.

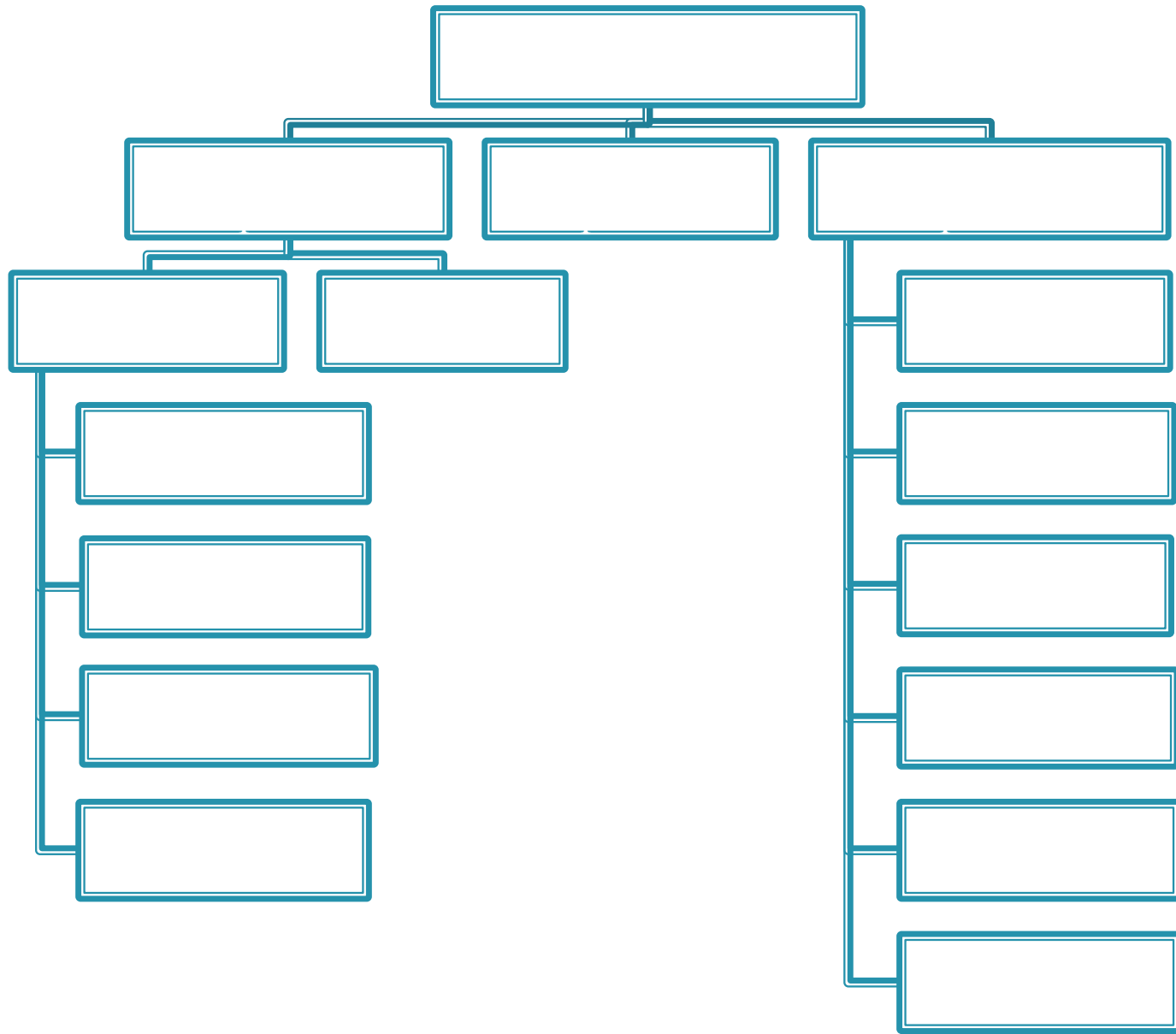
Стратегия по Г. Минцбергу

Стратегия – это как единство «5Р»:

1. **Plan** (план) - мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.
2. **Pattern** (образец, модель, шаблон) - постоянство, взаимопонимание в организационном поведении.
3. **Position** (позиционирование) – позиция организации во внешней среде
4. **Perspective** (перспектива) - некая идеология развития.
5. **Ploy** (уловка) - специфический маневр для того, чтобы перехитрить конкурента.

Стратегический менеджмент

- совокупность основополагающих решений, призванных обеспечить соответствие состояния организации меняющихся условий внешней среды.
 - разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.
- 



Корпоративная стратегия - это стратегия, определяющая широту деятельности компании, описывающая общие направления ее развития в терминах продуктово-рыночной ориентации и формирующая единство деятельности компании.

Составляющие:

- ❑ определение миссии и стратегических целей;
- ❑ выявление ключевых областей деятельности;
- ❑ распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями (СБЕ) компании;
- ❑ решения о развитии нового бизнеса или продаже существующего, о слияниях, поглощениях, вхождении в ФПГ и т.п.
- ❑ определение деловых принципов компании

**Разрабатывается на уровне топ-менеджмента
компании**

Конкурентная стратегия (деловая стратегия или бизнес-стратегия) - это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ бизнес-единицы в соответствующей стратегической области бизнеса

Составляющие:

- ❑ Сегментация и позиционирование бизнеса
- ❑ Определение конкурентов
- ❑ Определение конкурентных преимуществ
- ❑ Разработка мер и инструментов реагирования на изменения внешней среды

! Для организации с одним видом деятельности конкурентная и корпоративная стратегии совпадают

Разрабатывается на уровне руководства СБЕ

Функциональные стратегии– стратегии развития функциональных сфер и подразделений компании, конкретизирующие на основе корпоративной и деловой стратегии общие подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению отдельными функциями бизнеса.

Цели:

- оптимальное использование ресурсов в рамках функциональной зоны;
- поиск эффективного поведения подразделения в рамках корпоративной и конкурентной стратегии

Разрабатывается на уровне руководства функционального подразделения

Примеры функциональных стратегий

- Маркетинговая стратегия:
 - увеличение объема продаж;
 - выход на новые рынки;
 - освоение нового канала сбыта продукции и др.
- Стратегия НИОКР:
 - технологическое лидерство в отрасли;
 - следование за технологическим лидером в отрасли;
 - освоение новой технологии
- Стратегия HR:
 - повышение демократичности управления;
 - участие ключевых менеджеров в прибыли предприятия;
- Финансовая стратегия:
 - снижение уровня дебиторской задолженности;
 - построение оптимальной структуры капитала и имущества компании;
 - ускорение оборота денежных средств

Пирамида стратегий

- Корпоративная стратегия
 - **Конкурентная стратегия**
 - Функциональные стратегии
- 

Этапы стратегического менеджмента

1. Ситуационный анализ – это анализ внутренней и внешней среды организации
 2. Целеполагание
 3. Выбор стратегии
 4. Реализация выбранной стратегии
 5. Контроль и оценка
- 