

ТЕМА 2. Разработка стратегии развития

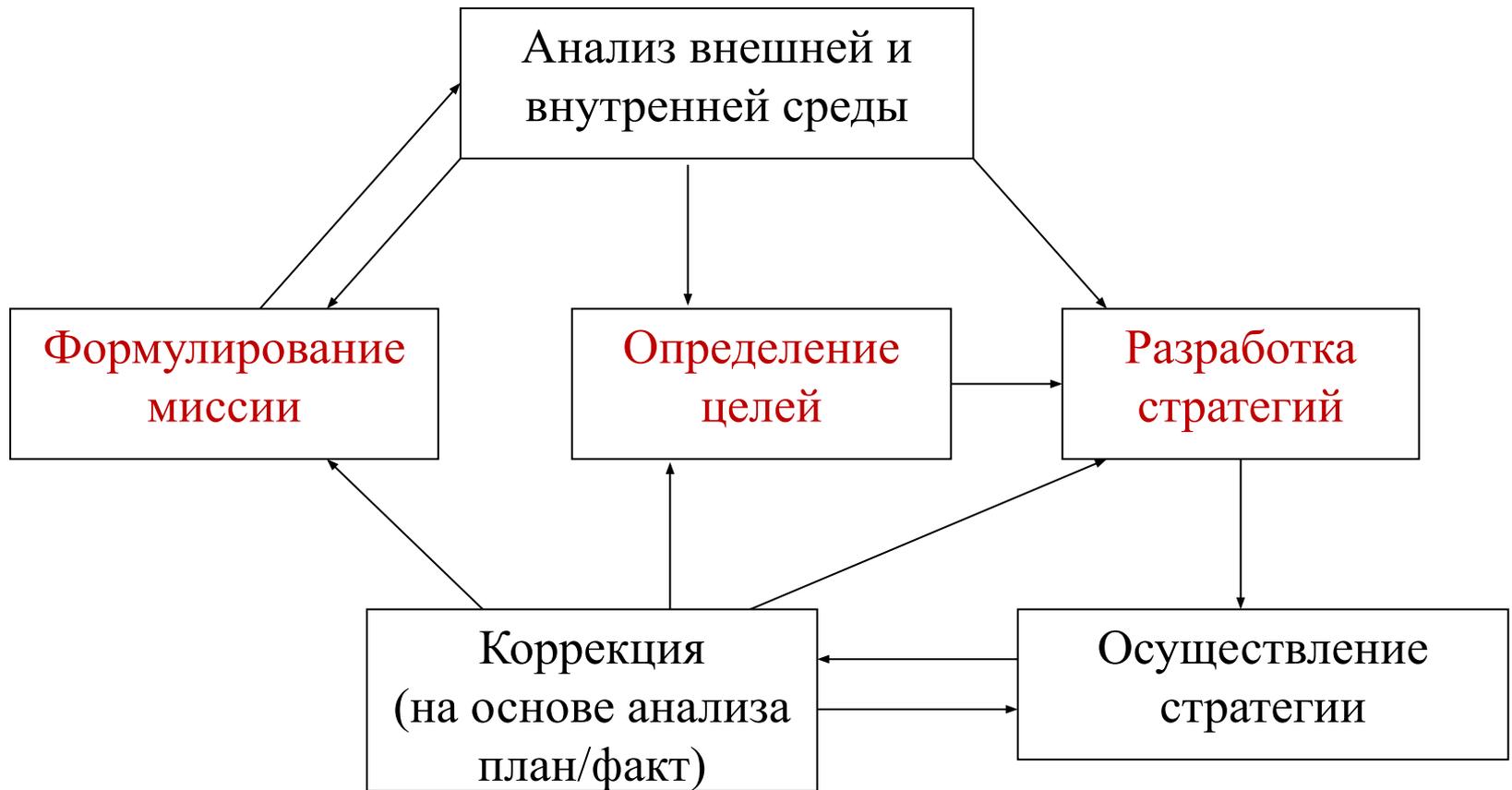
Стратегическое управление – сознательное развитие предприятия и его ближайшего окружения в постоянно изменяющейся внешней среде.

Стратегическое управление - управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Основное внимание уделяется созданию потенциала успешной деятельности предприятия по *двум направлениям*:

- анализ потребностей клиентов как источника будущего потенциала;
- укрепление рыночной позиции как источника существующего потенциала.

Основные этапы процесса стратегического управления



Этапы “Формулирование миссии”, “Определение целей” и “Разработка стратегий” можно объединить в один этап **“Стратегическое планирование”** - **ключевой этап стратегического управления.**

Стратегическое планирование – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ внешней и внутренней среды в любой организации проводится постоянно в различных формах. Он является основой для принятия любых решений о деятельности организации.

Перед проведением анализа среды необходимо иметь в виду, что мы имеем неограниченное количество сведений, не все из которых одинаково полезны при принятии решений. Поэтому, чтобы ограничить затраты времени, сил и финансовых средств на проведение анализа среды, необходимо найти “фильтры” для определения нужной информации (релевантной информации). Такими фильтрами служат миссия, цели и стратегии организации.

Стратегическое планирование как раз и служит для их разработки, поэтому речь может идти о том, что *перед началом анализа среды необходимо получить приблизительную формулировку миссии и, желательно, целей организации.* Практически так всегда и происходит, только часто миссия и цели организации не формулируются в явном виде, а только понимаются “на интуитивном уровне”. Поэтому крайне желательно получать эти формулировки письменно, чтобы избежать их неоднозначного толкования и иметь возможность точно определить, какая информация из окружения организации имеет значение, а какая не имеет.

После проведения анализа эти формулировки могут быть уточнены или изменены.

“Среда” или “окружение” организации – совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой организации.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность “факторов влияния” вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Внутренняя среда – часть общей среды, которая находится в рамках организации; совокупность “факторов влияния” внутри организации. Они непосредственно подконтрольны руководству предприятия.

Анализ среды является важнейшим процессом стратегического управления. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии организации, и, в меньшей степени, ее миссия.

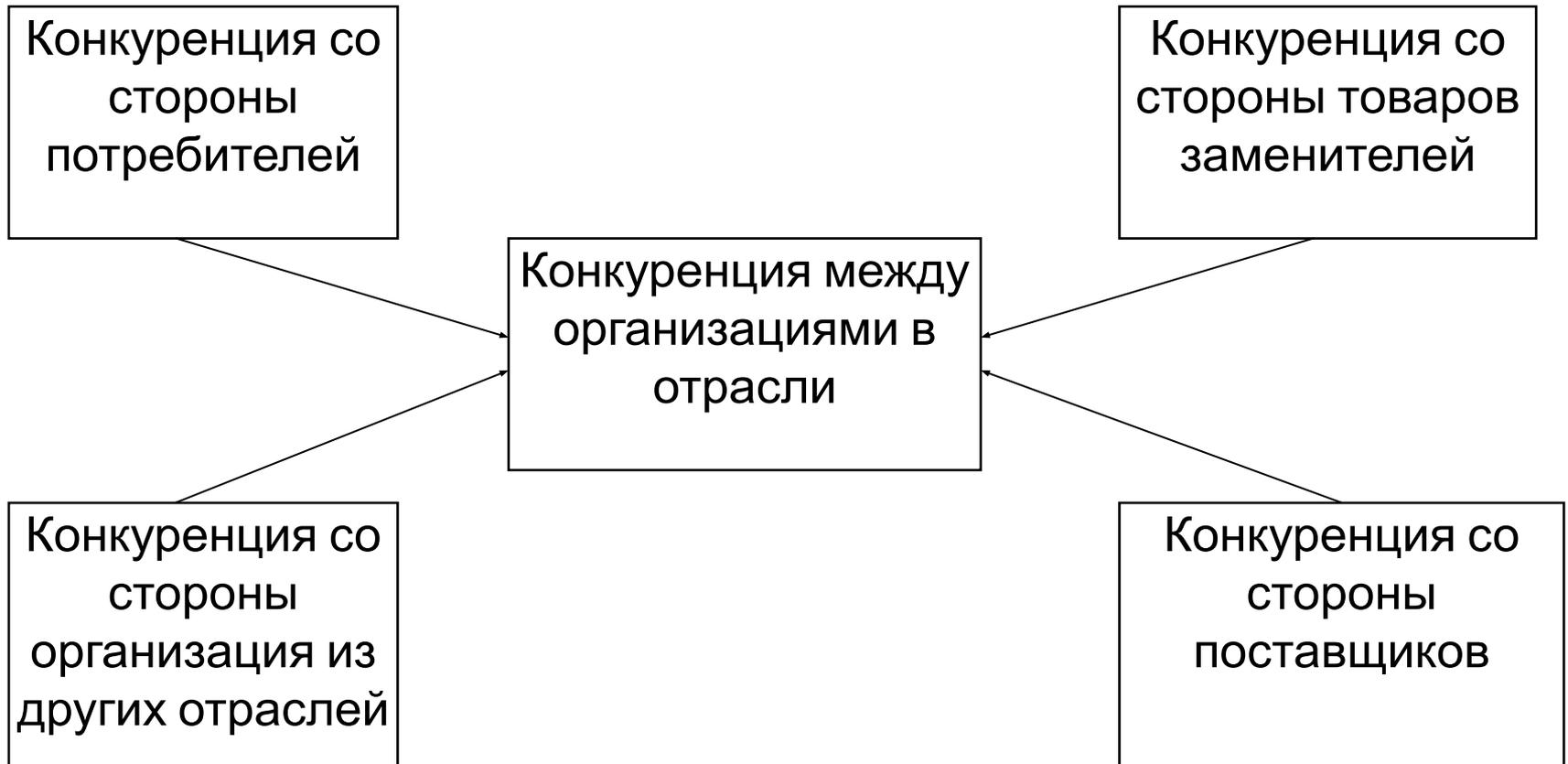
Анализ внешней среды

Внешняя среда состоит из нескольких элементов - “*ближнего окружения*” и “*дальнего окружения*”. *Ближнее окружение* включает в себя клиентов, акционеров, поставщиков и конкурентов организации, *дальнее окружение* – все остальные заинтересованные группы (государство, общество и т.д.).

Главным образом анализируется ближнее окружение (отрасль). В условиях нашей страны очень важным фактором также является анализ действий органов государственной власти.

Например, как метод анализа внешней среды может быть применен *анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил Портера*.

Пять сил конкуренции по М. Портеру



Для определения развития конкурентной среды и правильного выбора стратегии поведения проводится анализ среды по следующим группам (силам), которые были охарактеризованы М. Портером в 1980 г.

Силы производителей аналогичной продукции,
т.е. внутриотраслевая конкуренция.

Данная сила зависит от ряда факторов:

- количества отраслевых организаций;
- темпа развития рынка;
- степени дифференцированности товара (чем менее товар подвержен дифференциации, тем выше интенсивность конкуренции);
- сложность (стоимость) выхода из бизнеса (чем выше стоимость, тем интенсивнее конкуренция);
- вхождение сильных компаний из других отраслей.

Конкурентная сила поставщиков вызвана тем, что отраслевые организации всегда являются потребителями сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, и поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования.

Сила влияния поставщика определяется рядом факторов:

- соотношение спроса и предложения;
- количество фирм–поставщиков на рынке и уровень конкуренции между ними;
- доля закупок потребителя у данного поставщика от общего объема закупок потребителя;
- степень специализированности товара;
- наличие товаров - заменителей и так далее.

Влияние всех перечисленных факторов может быть представлено в денежном эквиваленте, отражающем стоимость переключения с одного поставщика данного товара на другого. Чем она выше, тем больше конкурентная сила поставщика.

Конкурентная сила покупателей продукта состоит в способности требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта и формировать спрос на него.

Потенциальные производители аналогичной продукции, имеющие возможность переключить покупателя на свою продукцию. Существует вероятность того, что организации из других отраслей сочтут Вашу отрасль привлекательной для себя и будут производить аналогичную продукцию и работать на Вашем рынке. Угроза со стороны подобных организаций зависит от высоты входного барьера в отрасль и специфики отношений между отраслевыми организациями.

Высоту входного барьера в отрасли могут определять следующие параметры:

- производственный и маркетинговый эффекты отдачи от масштаба и освоения;
- существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта и распределения, стоимость их создания;
- жесткость государственного регулирования и так далее.

Производители товаров–заменителей.
Когда продукция, производимая фирмой, имеет сходное функциональное назначение с продукцией других организаций, существует вероятность переключения потребителя с одного товара на другой. Вероятность переключения зависит от стоимости данного процесса для потребителя.

Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

В частности, для этого можно использовать *метод исследования факторов* внутренней среды организации.

Требования к организации со стороны внешней среды могут быть представлены в виде перечня факторов внутренней среды (то есть тех параметров организации, которые играют более или менее важную роль при ее взаимодействии с внешней средой), являющейся частью внешней.

Существует множество рекомендуемых наборов факторов, по которым следует проводить анализ внутренней среды, но при этом большинство исследователей склоняются к тому, что необходимо рассматривать различные “срезы” организации, например, следующие: кадровый; организационный; маркетинговый; финансовый.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает: коммуникационные процессы внутри организации; организационные структуры; нормы, правила и процедуры; распределение прав, обязанностей и ответственности; иерархию подчинения и т.п.

В **производственный** срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление НИР и т.п.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны связанные с реализацией продукции: продуктовая стратегия, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения и т.п.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п.

На практике анализ внутренней среды организации может проходить разными способами, например, путем изучения отчетных документов компании или анкетирования ключевых сотрудников.

Метод SWOT-анализа

Как указывают Томпсон и Стрикленд, метод SWOT-анализа обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности.

В настоящее время можно выделить следующие основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования.
- разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Сила (Strengths) – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности.

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Сила также может являться результатом альянса или образования совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость (Weaknesses) – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д.

Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой.

Возможности (Opportunities) определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т. д.

Угроза (Threats) – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок фирмы, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

О.С. Виханский указывает, что для проведения SWOT-анализа составляется таблица, в которой, исходя из выбранной миссии и стратегических целей организации, перечисляются основные возможности, угрозы, сильные и слабые стороны организации, а затем определяются вероятные результаты их взаимного действия.

Таблица SWOT-анализа

Таблица 1 SWOT анализ базовый

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	
<i>Наименование</i>	<i>Подробное описание</i>
Традиции высокого качества обслуживания	Создают устойчивое конкурентное преимущество, требующее значительное время для имитирования конкурентами
Опыт работы более 10 л	Положительный имидж компании, составляющие «надежность» и «опыт» для рекламы
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Демотивирующая система компенсации сотрудников	Отсутствует заинтересованность сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы
Узкий ассортимент, недостаток более дорогих товаров.	Препятствует привлечению целевой группы с низшими средними доходами, которые могут стать ведущим по прибыли сегментом.
...	...
ВОЗМОЖНОСТИ	
Ненасыщенность рынка	Представляет большие возможности для увеличения товарооборота, уменьшает необходимость острой конкурентной борьбы на ближайшее время
Повышение уровня жизни	Диктует необходимость введения более дорогих товаров, возможность увеличения маржи.
...	...
УГРОЗЫ	
Высокая подверженность изменениям регулятивных мер	Опасность снижения рентабельности, вплоть до убыточности, в случае увеличения таможенных пошлин. Опасность перебоев с поставками в периоды введения новых регулятивных мер.
Использование серых каналов ввоза некоторыми конкурентами	Цены компании X могут оказаться неконкурентоспособными
...	...

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле “СИВ”	Поле “СИУ”
Слабые стороны	Поле “СЛВ”	Поле “СЛУ”

На пересечении блоков образуются четыре поля:

- СИВ (силы и возможности);
- СИУ (силы и угрозы);
- СЛВ (слабости и возможности);
- СЛУ (слабости и угрозы).



Рис.2. Матрица стратегического SWOT – анализа

На каждом из полей выбираются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Например, в отношении пар из поля **СИВ**, стратегия должна использовать сильные стороны организации для получения максимальной отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой.

Для пар из поля **СИУ**, стратегия должна предусмотреть использование сильных сторон организации для предотвращения угроз и так далее.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Например, возможность внешней среды “Рост интереса потребителей к товару” и сильная сторона организации “Активная маркетинговая политика” могут составить пару **СИВ** “Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей”. Эта пара **СИВ** может стать реальным сценарием развития событий, благоприятным для организации, но только если реализация названной сильной стороны с учетом возможностей внешней среды будет закреплена в стратегии и принята как одна из целей (задач) организации.

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

В полях пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) могут указываться не только возможные сценарии развития событий. В зависимости от того, на каком этапе стратегического планирования проводится SWOT-анализ, он может быть применен для указания в этих ячейках не сценариев, а целей организации, или возможных стратегий.

В стратегическом управлении результаты анализа внешней и внутренней среды используются на всех этапах: их результаты могут повлиять на формулировку миссии организации, на их основе определяются цели организации (и впоследствии стратегии).

Определение миссии

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, таких, как обеспечение прибыльности компании, рост, стоимость капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п.

Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнение обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой. Таким образом, происходит “обесценивание” других заинтересованных групп.

Основные заинтересованные группы

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии компании, в котором описываются задачи организации и ее основные характеристики.

Миссия – это :

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Значение миссии

- Представляет в явном виде цель существования компании;
- Определяет отличия компании от других;
- Позволяет согласовать интересы всех лиц, связанных с компанией;
- Способствует созданию корпоративного духа.

ЭЛЕМЕНТЫ МИССИИ

1. Определение области конкуренции

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. *Потребительское направление* определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. *Географическое направление* характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической “нише”.

2. Стратегическое намерение или видение

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: “Мы стремимся...”. *Стратегическое видение* может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, *стратегическое видение* служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

4. Основные заинтересованные группы

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Примеры формулировки миссии

XEROX

Sharing Knowledge Through Documents

Распространение знаний с помощью документов.

Рекламное агентство “Прайм”

Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов.

Центр Управленческого Консультирования “РЕШЕНИЕ”

Миссией нашей компании является *оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создании условий для их долгосрочного успешного развития.*

Миссия ИСЭПиМ

*Миссия Института видится нам в создании инновационной образовательной среды для любого гражданина, имеющего аттестат о среднем образовании, желающего получить высшее и среднее профессиональное образование. В содержании инновационного образования приоритетным является формирование духовно-нравственных качеств, основ инновационного мышления, инновационной профессиональной ответственности, патриотизма и саморазвития.*³³

Организация работ по выработке миссии для предприятия:

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.
3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).
4. Уточнение основных положений.
5. Выбор окончательной формулировки миссии.
6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Определение целей

На следующем этапе процесса стратегического управления определяются стратегические цели организации.

Определение целей – очень важный этап планирования, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, “отсекает” часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Классификация целей



Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.*

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает “связность” организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Требования к целям

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило - **SMART-принцип**. Согласно ему цели должны быть:

- Конкретными (Specific);
- Измеримыми (Measurable);
- Согласованными* (Agreeable, Accordant);
- Достижимыми (Realistic);
- Определенными во времени (Timebounded);

* Цели должны быть согласованными:

- а) с миссией компании;
- б) между собой;
- в) с теми, кому предстоит их выполнять.

Установление целей

- **Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.** Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

- **Установление целей для организации в целом.** Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

- **Построение иерархии целей.** Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение “дерева целей”, в котором фиксируется четкая зависимость “цель - средство”.

- **Установление индивидуальных целей.** Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Разработка стратегий

После того, как стратегические цели предприятия или организации сформулированы, определяются пути их достижения, то есть разрабатывается стратегия.

Стратегия - долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Стратегия - определение основных и долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этой цели. Можно наложить ограничение по экономичности использования ресурсов и ограничение по приемлемости рисков.

Стратегия - детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.

Стратегия - приоритетное направление деятельности предприятия, которое формируется на основе существующего поля проектов (пути решения проблем и оценки имеющихся потенциалов).

Виды стратегий

```
graph TD; A[Виды стратегий] --> B[Базовая стратегия]; A --> C[Конкурентная стратегия]; A --> D[Портфельная стратегия]; A --> E[Функциональная стратегия]; D --> D1[•Продуктовая]; D --> D2[•Корпоративная]; E --> E1[Производственная]; E --> E2[•Финансовая]; E --> E3[•Организационная];
```

Базовая стратегия

Конкурентная стратегия

Портфельная стратегия

- Продуктовая
- Корпоративная

Функциональная стратегия

Производственная

- Финансовая
- Организационная

Базовая стратегия - фундаментальное решение по развитию организации. То есть будет ли организация расти или сокращать (сворачивать) деятельность. Или зафиксирует масштаб деятельности на существующем уровне. Рост или сворачивание деятельности обычно оценивается по показателям объема реализации продукции в натуральном выражении (а не в стоимостном).

Принятие решения по базовой стратегии определяет потребность в ресурсах (при базовой стратегии “рост” потребность в ресурсах в большинстве случаев увеличивается, при стратегии “сокращение” - уменьшается (средства экономятся или появляется их излишек).

Конкурентная стратегия - выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом (низкой ценой продукта или отличительными его особенностями).

Иногда рассмотрение этого вопроса относят к финансовой или к инвестиционной стратегии.

Отличительными особенностями могут быть высокое качество, сроки поставки, наличие сервиса или гарантий и т.п.

Портфельная стратегия – выбор, связанный с увязкой различных объектов управления (продуктов, бизнес-единиц, предприятий, технологий, ресурсов) между собой и определение места каждого объекта в ряду других. При этом решается задача получения сбалансированного портфеля.

Например, портфельными стратегиями являются *продуктовая стратегия* и *корпоративная стратегия*.

Продуктовая стратегия – решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых предприятием. То есть решения по каждому отдельному продукту – например, поддерживать сбыт, модифицировать или снять с производства, начать разработку нового продукта и т.д..

Корпоративная стратегия - решение по поводу отдельных предприятий, входящих в корпорацию. Например, увеличить влияние на управление предприятием путем скупки дополнительных акций; продать предприятие; не вмешиваться в деятельность предприятия и т. д. Таким образом, речь идет о формировании “портфеля предприятий”.

Функциональная стратегия – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области. Таким образом, функциональных стратегий у любой организации несколько (например, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д.). Желательно, чтобы они были закреплены письменно в форме политик.

В частности, функциональными стратегиями являются следующие:

Производственная стратегия (“производить или покупать”) - определяет, что именно предприятие производит само, а что приобретает у поставщиков или партнеров, то есть насколько глубоко прорабатывается производственная цепочка.

Финансовая стратегия – выбор основного источника финансовых средств: развитие за счет собственных средств (амортизационные отчисления, прибыль, выпуск акций и т.п.), или за счет заемных средств (кредиты банков, облигации, товарные кредиты поставщиков и т.п.).

Организационная стратегия – решения по организации работы сотрудников (выбор типа организационной структуры, системы оплаты труда и т.д.).

Могут выделяться и другие виды функциональных стратегий, например, стратегия в области научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), инвестиционная стратегия и т. д..

Кроме того, каждая из функциональных стратегий может разделяться на составляющие. Например, организационная стратегия может разделяться на три составляющих:

- *стратегия построения организации* - выбор типа структуры (дивизиональная, функциональная, проектная и т.д.);
- *стратегия по работе с персоналом* – способ подготовки кадров (в основном управленческого персонала), обучение сотрудников (на предприятии или в образовательных учреждениях), планирование карьеры сотрудников и т.д.;
- *стратегия оплаты труда* (в более широком смысле - поощрений и взысканий) – в частности, подход к вознаграждению высших управляющих (оклад, бонусы, участие в прибылях и т.п.).

Выбор стратегий

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников.

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

Например, в стратегическом планировании используются модели, разработанные М. Портером и И. Ансофом.

Модель М.Портера

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТО	
		Низкие издержки	Дифференциация
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Широкая Цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель	3А. Фокус на издержках	3В. Фокус на дифференциации

М. Портер разделял три стратегии, которым компания может следовать:

1. **Лидерство по издержкам** – продукты схожи, предприятие пытается снизить цену.
2. **Стратегия дифференциации** – какому-то из качеств продукта (упаковка, габариты, послепродажное обслуживание, экологичность и пр.) придается отличие (разумеется, в лучшую сторону) от продуктов конкурентов. В рамках этой конкурентной стратегии продукт ориентирован на всех потребителей.
3. **Стратегия концентрации** – ориентация на изолированные сегменты рынка (на удовлетворение специфической потребности). Считается, что специализироваться надо на качестве (фокус-дифференциация).

При разработке стратегий может использоваться матрица, предложенная И. Ансофом (матрица “продукт-рынок”).

Диверсификация (концентрация) – самая сложная стратегия.

Диверсификация может быть:

- связанная

горизонтальная - освоение, присоединение связанных видов деятельности. Может выражаться в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы.

вертикальная

- *интеграция вперед* - к потребителю, в этом случае фирма начинает заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.
- *интеграция назад* - к поставщику - рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

- несвязанная – освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующими, что приводит к созданию конгломерата. С точки зрения ряда специалистов по современной теории управления в сегодняшних экономических условиях создание конгломератов - это неправильно, так как при этом не может быть обеспечена возможность маневра ресурсами.

Модель И. Ансофа

		Продукт	
		Существующий (present)	Новый
Рынок	Существующий	<ul style="list-style-type: none"> •Ничего не менять •Выход •Консолидация •Вторжение на рынок 	Развитие продукта
	Новый	Развитие рынка	Диверсификация <ul style="list-style-type: none"> •Связанная •Несвязанная

Стратегический план

В “Стратегическом плане” определяются конкретные мероприятия по применению стратегии компании.

Главная цель разработки стратегического плана – определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия.

Структура стратегического плана

- 1. Общие сведения о предприятии** (описание текущей миссии, стратегии и структуры предприятия).
- 2. Характеристика внешней среды** (основные возможности и угрозы). Здесь приводятся результаты анализа внешней среды. Например, перечень основных тенденций в ближайшем окружении предприятия.
- 3. Характеристика предприятия** (основные сильные и слабые стороны, определение уникальных конкурентных преимуществ Компании). Здесь приводятся результаты анализа внутренней среды. Например, краткое описание фактической деятельности по основным функциональным направлениям (маркетинг, производство, финансы, управление и т.д.).
- 4. Результаты SWOT-анализа.** Здесь проводится анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на перспективы развития предприятия. К внешним факторам относятся возможности со стороны рынка и угрозы со стороны конкурентов. К внутренним – основные сильные и слабые стороны предприятия по сравнению с ближайшими конкурентами предприятия.
- 5. Предварительные рекомендации** по разработке стратегий предприятия.

Реализация стратегии и корректирующие воздействия

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

- *планирование* – этому посвящены настоящие учебные материалы;
- *организация* – создается организационная структура и наполняется ресурсами;
- *стимулирование* – создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать;
- *контроль* – вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений.

После выполнения контроля следуют **корректировки**, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий процесс.

Возможные трудности

- Сопротивление изменениям
- Участие “ключевых сотрудников”
- Разработка нереалистичных планов
- Проведение организационных изменений “волевым решением”
- Незнание сотрудниками стратегии организации
- Необходимость того, чтобы стратегия была уникальной

<http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm>