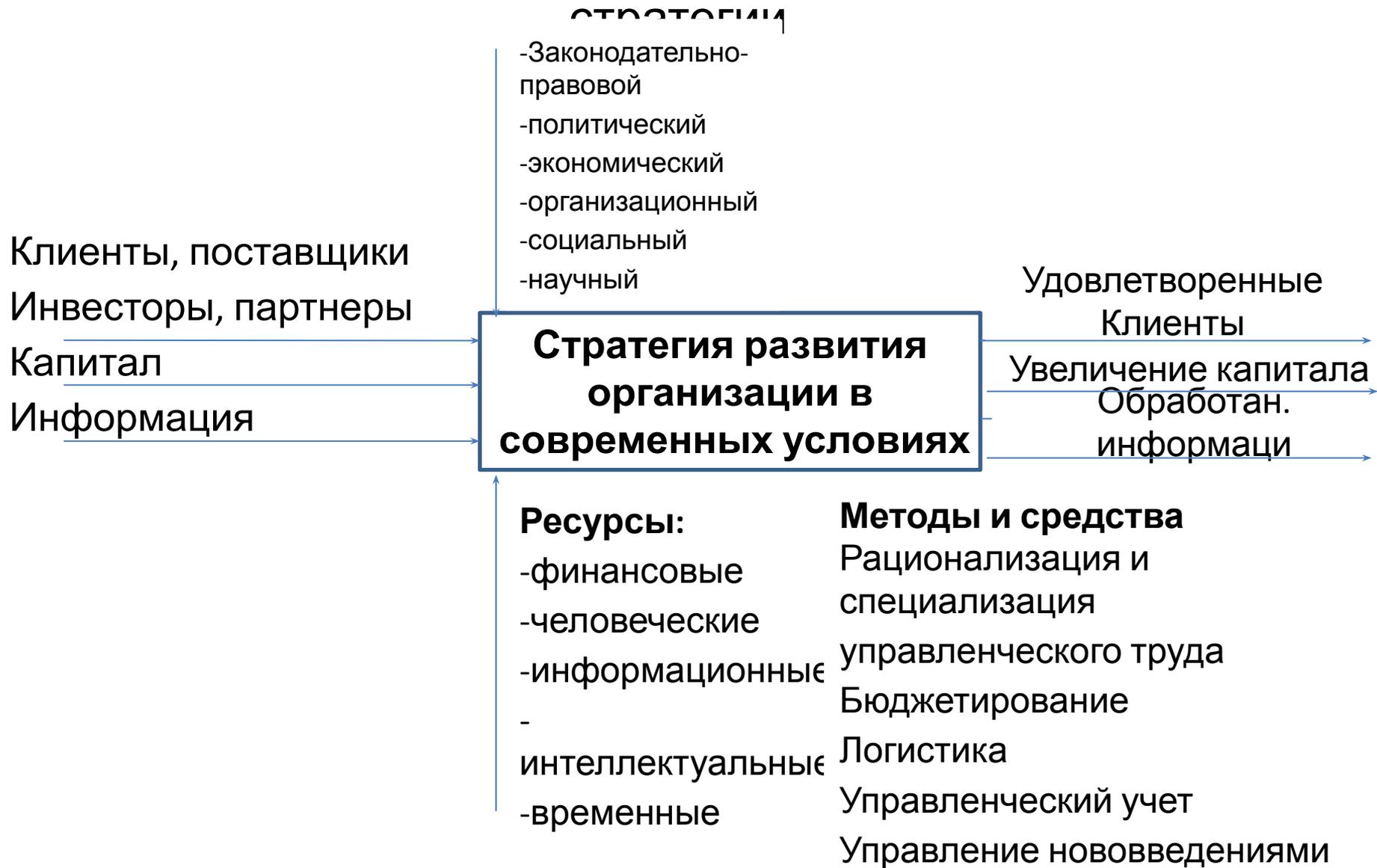


Структурно-функциональная схема формирования



Понятие организации и ее роль в современных условиях

- **Организация** – это:

1. Составная часть управления, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижения взаимного функционирования ее частей;
2. Форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры для достижения установленных целей;
3. Учреждение, призванное выполнять заданные функции, решать определенный круг задач, например школа, институт, банк, правительственные учреждения.

- **Основные вопросы для организации: что, кто и как:**

- **Что делается, какая деятельность в организации?**

- **Кто осуществляет эту деятельность в организации?**

- **Как осуществляется функционирование и взаимодействие субъектов и объектов деятельности организации?**

- **Система эффективного управления** должна удовлетворять следующим требованиям:

- 1. **Цель** - повышения эффективности управления организацией;
- 2. **Задача** – построить систему управления для обеспечения функционирования организации;
- 3. **Действия** – организационно-технические и программно-методические.

Проблемы управления бизнесом в условиях финансового кризиса

В условиях финансового кризиса усиливаются **проблемы управления бизнесом**. Предприятиям необходимо вовремя реагировать на внешние изменения, принимать необходимые меры на кризисные рыночные обстоятельства. К основным **факторам внешнего влияния** следует отнести следующие воздействия:

- **политические**, когда политика стала формой сверхвыгодного предпринимательства для определенного «клана» людей;
- военные действия на Украине и в Сирии.
- **коррупционированность** бюрократического аппарата;
- разгул преступности, **криминализация**;
- нелегальный **вывоз валютных средств** за рубеж;
- контрабандный **вывоз драгоценностей**, **предметов коллекционирования**;
- **вступление России в ВТО**, что привело к **вытеснению с рынка отечественных предприятий** **иностранными конкурентами**;
- **отмена государственного лицензирования на ранее лицензируемые виды деятельности**, в результате ликвидируются строгие нормативные критерии качества и ответственности на определенные виды бизнеса;
- **усиление государственного регулирования** по отраслям, что способствует увеличению зависимости отраслевых предприятий от государственных приоритетов, **усиливается монополизация рынка**

Экономические факторы

- Экономические факторы, усиливающие **проблемы управления бизнесом** в условиях финансового кризиса:
- угроза **неплатежеспособности** и банкротства;
- **резкое сокращение** производства;
- огромные **погрешности** в бизнесе, которые не дают развиваться предприятию;
- прекращение **конфиденциальности** деловой информации;
- **неплатежи** от основных потребителей;
- высокая просроченная **кредиторская задолженность** предприятий и организаций;
- воздействие **мафиозных** структур, угрожающих деятельности предприятия;
- **сокращение** инвестиционных программ на фоне **кризисных** процессов;
- **передел** собственности в регионах, приход на рынок иностранных собственников.

д.э.н., профессор Внуковский Н.

И.

Социальные факторы

Социальные факторы, которые наиболее сильно повлияли на проблемы **управления бизнесом** в России:

- **сокращение доходов населения** за счет увеличения индекса инфляции, изменения курса валюты;
- сокращение средней продолжительности жизни мужского населения;
- **ухудшение миграционной политики**;
- повышение цен на коммунальные услуги;
- **рост безработицы**, особенно среди молодежи;
- **демографический спад в регионах**, что приводит к сокращению молодых кадров и специалистов;
- **перенасыщение рынка труда юристами, менеджерами и экономистами**, а также специалистами гуманитарного направления, что способствует повышению дефицита кадров востребованных технических специальностей;
- **резкая переоценка нравственных ценностей**, обесценивание справедливости, честности, уважения к труду, к семье - духовный кризис.

Технологические факторы

Технологические факторы :

- **моральный и физический износ оборудования** на многих предприятиях;
- приход на отечественный рынок иностранных компаний с более **совершенными технологиями проектирования**, возрастает угроза потери клиентов и вытеснения предприятия с рынка;
- слабое развитие высоких технологий в гражданской промышленности;
- отсутствие технологического регулирования, что сказывается на снижении эффективности производства;
- в области проектирования наблюдаются противоречия: **появление новых управленческих технологий** с одновременным устареванием имеющихся правил и норм. **Новые управленческие технологии** опережают принятые в России нормы и, поэтому, не могут эффективно использоваться;
- медленно внедряются новые проектные методы управления с матричной организационной структурой управления.

Этапы управления бизнесом

Основными важными этапами для управления бизнесом следует выбрать следующие направления:

- Выбор эффективной **гибкой стратегии** предприятия, позволяющей быстро реагировать на внешние изменения.
- **Реорганизация организационной структуры** предприятия с целью **оптимизации**, как по количественному составу, так и **эффективному управлению** на каждом участке менеджмента.
- **Реинжиниринг бизнес-процессов** с точки зрения их оптимизации и перепроектирования в виду непрерывных изменений внешнего окружения и нестабильности макроэкономических параметров.
- Повышение престижа **системы управления финансами**, в частности, по **управлению прибылью и капиталом** на предприятии.
- Увеличение **интенсивности продаж**, внедрение и развитие **CRM - стратегий** на предприятии, в результате активизируются продажи, повышается доходность компании и снижается себестоимость.
- Изменение **системы управления рисками**, введение более разумной политики по всем видам бизнес-процессов.

Данные мероприятия позволят предприятиям получить конкурентные преимущества на рынке и обеспечить

Инструменты управляемости бизнесом

- В кризисной ситуации необходимо вести более **оперативный контроль** за финансово-экономическими показателями деятельности предприятия, усиливать функции **контроллинга**. Это позволит оперативно определять причины отклонений показателей от нормативных и вовремя реагировать на изменения проблемных ситуаций. Для этого использовать всю систему **сбалансированных показателей (финансы, персонал, бизнес-процессы, развитие)** на всех уровнях управления. Это позволит значительно **повысить эффективность управляемости бизнесом**.
- В период кризиса изменения кадрового персонала неизбежны. При сокращении численности сотрудников необходимо более полно реализовывать **потенциал** оставшихся, в случае необходимости провести профобучение персонала, используя **тренинги и коучинг-технологии**, что **повысит конкурентоспособность** предприятия.
- Сегодня, на российских предприятиях в основном применяют следующие меры: в первую очередь, **сокращают все виды расходов**, проводят реструктуризации затрат, сокращают численность персонала, урезают инвестиции в развитие бизнеса,

Проблемы в системе управления

Таким образом, в условиях кризисных ситуаций, возникающих под воздействием внешних факторов, следует выделить основные **проблемы**:

- нет четкой конструктивной **стратегии** развития предприятия;
- отсутствие слаженной **единой команды** в системе управления;
- **недоверие коллектива к действиям руководства**;
- слабое **качество управления**, порой неэффективное управление, которое заключается в несогласованности работы подразделений, **бюрократизация процессов управления, дублирование управленческих решений**, нерациональное использование ресурсов, высокая «**текучесть**» кадров.

В качестве причин недоверия коллектива к действиям руководства следует отметить:

- в условиях кризиса повышается **социальная напряженность** внутри предприятия, **страх работников потерять работу**;
- **снижение мотивации** сотрудников;
- несвоевременное доведение до сотрудников информации, которая нужна в условиях кризиса.

С этой целью, для решения возникающих проблем необходимо установить **эффективный информационный обмен** на каждом шаге принимаемых мер в условиях кризиса между руководством и коллективом, привлечь как можно больше персонала **в управленческую деятельность** предприятия.

Мероприятия выхода из кризиса

Для успешной деятельности предприятий в условиях финансового кризиса предлагается следующий комплекс мероприятий:

1. **Реорганизация организационной структуры** и оптимизация затрат с точки зрения их сокращения, но обеспечивая **конкурентоспособность** предприятия, повышая гибкость в деятельности предприятий.
2. Проводить в жизнь **стратегию мобильности** и своевременного реагирования предприятия на изменения потребностей рынка, использовать **стратегию снижения издержек, горизонтальной и вертикальной интеграции**.
3. Внедрение методологии **проектного управления**.
4. **Реструктуризация активов и долговых обязательств**.
5. **Управление ассортиментной политикой и системой ценообразования** на основе маржинального подхода.
6. **Оптимальное управление финансовыми потоками** (движением денежных средств, прибылью и капиталом).
7. Создание **эффективной системы стимулирования**, ориентированной на повышение инициативной, творческой деятельности персонала.
8. Разработка комплекса мер по **минимизации экономических рисков** операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.
9. **Оптимизация «сквозных» бизнес-процессов** и их реализация «под ключ», как основных проектов в деятельности предприятия.

Резюме по выходу из кризиса

Предприятиям сегодня, в условиях финансового кризиса, нужна финансовая **«подушка безопасности»** для планирования управления бизнесом и своевременного применения **финансовых инструментов** (финансового лизинга, форфейтинга, овердрафта, бенчмаркетинга, факторинга, револьверного кредита, проектного финансирования и др.) для получения **оптимальных управленческих решений** по расходам предприятия и укреплению своих финансовых позиций в **конкурирующей среде финансового кризиса.**

д.э.н., профессор Внуковский Н.И.

Управление современным предприятием

Деятельность любого предприятия производится в условиях жесткой конкуренции и нестабильной внешней среды. Статистика в мире такова – 80% предприятий в первые 5 лет прекращают свое существование. Добиться эффективного управления – это непростая задача. Необходимо владеть **эффективными управленческими технологиями**.

Наряду с управлением качеством продукции необходимо и качество **стратегического управления**, без которого невозможно добиться эффективного **управления предприятием**. Самый важный принцип управления современным предприятием – это уникальная, продуманная **стратегия**, обеспеченная ресурсами, технологиями, **эффективной системой управления**, что должно привести предприятие к лидирующим позициям на рынке.

Создание стратегии успешного бизнеса

Для создания успешной стратегии необходимо:

- задействовать весь высший управленческий состав, обеспечив общую заинтересованность;
- использовать **скрупулезный аналитический подход**;
- применить **современные управленческие технологии**;
- уделять много времени формулировке **стратегии**; не следует относиться к этому, как к одной из тем совещания членов совета директоров.

После того как **стратегия** сформулирована, ее следует **воплотить в бизнес-плане и бюджете следующего финансового года**.

Компания, практикующая **эффективное стратегическое управление**, имеет:

- одностороничный меморандум «**Заявление о видении**»;
- **цели**, выраженные в финансовых показателях;
- адекватное **финансирование**;
- четкие **проекты** развития бизнеса;
- **стратегические ориентиры** на следующий год;
- эффективную **организационную структуру** для реализации стратегии;
- эффективный **риск-менеджмент**;
- действующие **рабочие группы** по стратегическому планированию.

Разработка стратегии

Ее основными элементами являются:

Оценка тенденций и вероятного развития (PEST-анализ, SNW – анализ):

- **политики** (возможные последствия атак террористов, вооруженные конфликты, стабильность);
- **экономики** (предполагаемые темпы роста, динамика валютного рынка, протекционизм, тарифы, индекс инфляции, ставка рефинансирования, цена за 1 баррель нефти и т.д.);
- **социальные факторы** (старение населения, эпидемии, например атипичная пневмония, конфликты, миграционная политика);
- **защиты интересов потребителей** (производство экологически чистых продуктов, изменение режима питания);
- **телекоммуникационные технологии** (влияние Интернета, электронной коммерции, мобильной телефонии).

Содержание стратегии организации

- **«Пять П» стратегии Минцберга:** Стратегия включает:
- 1) **план** (план выпуска новой продукции, планирование финансирования, графики слияния и т.д.);
- 2) **прием как тактический ход** – краткосрочная стратегия развития;
- 3) **стратегия поведенческой модели** – это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения;
- 4) **позиционная стратегия** – позиция организации на рынке, организация добивается определенной позиции и стремится ее защитить. Компании, пользующие хорошей репутацией, будут применять позиционную стратегию, чтобы усилить свою репутацию, например, маркетинговую стратегию;
- 5) **стратегия перспектив** - **преднамеренные и спонтанные (эмерджентные) стратегии.**

Определение долгосрочных и краткосрочных стратегических целей

- **Выделяют восемь ключевых пространств**, в рамках которых предприятие определяет свои цели:
 - 1. Положение на рынке.** (Рыночные цели – завоевание лидерства в определенном сегменте, увеличение доли рынка).
 - 2. Инновации.** Цели связаны с определением новых способов ведения бизнеса (производство новых товаров, освоение новых рынков, применение новых технологий, способов и инструментов;
 - 3. Производительность. 4. Ресурсы. 5. Персонал.**
 - 6. Управленческие аспекты.** (Обеспечение получения прибыли в долгосрочной перспективе за счет организации эффективного менеджмента);
 - 7. Прибыльность.** Цели – достигнуть определенного уровня прибыли;
 - 8. Социальная ответственность.** (Мероприятия по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота об окружающей среде, соц. пакет для персонала).

Уровни разработки стратегии

Уровень 1. Корпоративная стратегия

Разрабатывается на стратегическом уровне управления, устанавливаются основные позиции в бизнесе различных отраслей и определение подходов к руководству структурными подразделениями и предприятием в целом.

Уровень 2. Стратегия бизнеса (деловая стратегия)

Формируется руководителями подразделений для разработки и укрепления долгосрочной конкурентной позиции организации на рынке, получение конкурентного преимущества в продукте, технологии, обслуживании и т.д.

Уровень 3. Функциональные стратегии

Формируются руководителями функциональных подразделений (финансовая, производственная, инвестиционная и др.) служат для поддержки корпоративной и деловой стратегий.

Уровень 4. Оперативные стратегии – стратегии бизнес-единиц, формируются руководителями первичных Б-Е (центр затрат, центр маржинального дохода, центр прибыли и центр инвестиций).

Определение стратегии для узкопрофильной

- **Корпоративная стратегия компании – это план действий для эффективного управления компанией:**

Основной конкурентный подход

- низкие издержки/низкая цена;
- дифференциация;
- фокусирование на специфических рыночных нишах;
- сохранение конкурентной позиции компании;
- развитие конкурентных преимуществ;
- улучшение показателей работы.

Деловая стратегия концентрируется на действиях, которые направлены на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность стратегии в том, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Определение корпоративной стратегии диверсифицированной компании

Корпоративная стратегия состоит в том, как дифференцированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

- Масштаб диверсификации;
- Подход к размещению инвестиций между сферами деятельности;
- Решения об отказе от убыточного или непривлекательного бизнеса;
- Действия по расширению хозяйственного портфеля;
- Создание новых позиций в привлекательных отраслях;
- Действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих сфер деятельности;
- Усиление конкурентных преимуществ.

Оценка своих возможностей по товарам и услугам

- **стать лидером рынка;**
- **увеличить долю рынка;**
- **создать рыночные «ниши»;**
- **избавиться от неприбыльной деятельности (ABC-анализ).**

Постоянный мониторинг конкурентов:

- **товары и услуги (например, объем производства, дизайн, обслуживание, нововведения и цены);**
- **эффективность каналов сбыта;**
- **успешные PR-кампании (промышленные награды, активная работа с прессой, связь с местными органами власти).**

Детальный анализ существующего бизнеса в следующих областях:

- роль, эффективность и расходы головного и региональных представительств **компании**;
- исследования в сфере товаров и услуг, дизайна, разработки и нововведений, создающих **конкурентное преимущество**;
 - маркетинг и PR;
 - каналы сбыта;
 - производство и продажа товаров и услуг;
 - послепродажное обслуживание и сохранение постоянного контакта с клиентами и покупателями;
 - управление активами и кадрами;
 - возможные способы **сокращения издержек**;
 - **финансовые результаты** (валовая прибыль, прибыль до уплаты налогов, движение денежных средств для инвестирования).

Важные элементы стратегии и развития бизнеса

Таковыми являются:

- формулировка видения;**
- принцип качественного скачка;**
- анализ бизнеса и рынков;**
 - выявление и оценка имеющихся стратегических вариантов;**
 - оптимальная организационная структура;**
 - проекты развития бизнеса с четкими промежуточными этапами;**
 - рабочие группы по стратегии.**

Заявление о видении

- Некоторые руководители путают **миссию и видение** компании. На самом деле, это два совершенно разных понятия.
- В «заявлении о **видении**» говорится о том, какой будет компания, скажем, через пять лет, о результатах «качественного скачка» и выбранной стратегии.
- **Видение** должно включать:
 - рыночные сегменты;
 - коммерческую природу компании;
 - суть стратегии и главные цели компании;
 - основные финансовые ориентиры;
 - будущую форму собственности.

Качественный скачок

Хорошие руководители полны решимости достичь **качественного скачка** в работе компании, что является важнейшей частью **видения**. **Качественный скачок** — это резкое улучшение, не сопровождающееся сколько-нибудь значительным ростом коммерческого риска, принимаемого на себя компанией.

Для **качественного скачка** нужны:

- вера в то, что это будет достигнуто;
- решимость предпринять необходимые для этого усилия;
- настойчивость в преодолении препятствий, с которыми придется столкнуться;
- энтузиазм, который помогает воодушевить людей.

Критическая оценка текущего положения компании

Объективные критерии:

- фактическая и прогнозируемая **доля рынка** в процентах;
- благоприятные возможности в рыночных сегментах и странах;
- **рентабельность сбыта** по каждому виду товаров или услуг;
- возможности использования существующих или **создания новых рыночных «ниш»**;
- **расширение ассортимента** предлагаемых товаров или услуг;
- установление цен и **структура скидок**; - уровень **ротации кадров**;
- выявление крупных клиентов, таких как сети супермаркетов;
- скорость **выполнения заказов** и обеспечение послепродажного обслуживания;
- уровень жалоб, обращений и **быстрота обслуживания**;
- объем продаж, нереализованных от неспособности быстро выполнить заказ;
- возможности использования услуг специализированных фирм, позволяющих сократить издержки (**аутсорсинг**).

Стратегические варианты

- **Качественный скачок** в деятельности компании невозможен без выявления и оценки имеющихся **стратегических вариантов** развития. Движение по проторенной колее, которое ориентируется на небольшие вариации одной и той же темы, является врагом **качественного скачка**.
- Необходимо выявить и оценить **стратегические варианты** развития как компании в целом, так и каждого крупного подразделения. Например, **стратегические варианты** компании могут включать:
 - поглощение крупной иностранной компании с целью быстрого захвата значительной доли местного рынка;
 - проведение отдельной открытой эмиссии акций крупной дочерней компании при сохранении доли участия, которая обеспечит более высокий показатель «цена/прибыль», чем в среднем по группе;
 - предотвращение возможности враждебного поглощения.

Стратегические варианты улучшения рыночной деятельности

- приглашение на работу директора по маркетингу со стороны;
- назначение консультанта по связям с общественностью с целью освещения деятельности компании в газетах и журналах;
- проведение семинаров для существующих и потенциальных клиентов на темы, представляющие для них интерес, что может способствовать расширению бизнеса;
 - приглашение наиболее важных клиентов на ланч для обсуждения вопросов, так или иначе связанных с предоставляемыми услугами;
 - поощрение сотрудников к написанию статей в профессиональные журналы;
 - установление контактов с фирмами различных областей, способных вывести на новых клиентов.

Организационная структура

- **Организационная структура компании (холдинга) имеет большое значение для ее будущего успеха. Влияние организационной структуры редко бывает нейтральным. Она либо способствует реализации видения, либо тормозит прогресс.**
- Проблема в том, что время от времени **организационные изменения становятся необходимыми или желательными.** Поэтому эпизодически в структуру вносятся коррективы. Накапливаясь, они приводят к тому, что примерно раз в три года структуру компании приходится **радикально пересматривать.**
- Не существует такого понятия, как **идеальная организационная структура**, причем даже в рамках одной отрасли. **Организационная структура** должна быть построена таким образом, чтобы способствовать реализации видения и соответствовать избранным **стратегическим вариантам.**

Характеристики эффективной организационной структуры

- роли и вклады головной компании четко определены и осуществляются с **минимальным количеством используемых ресурсов**;
- отдельные компании создаются для обслуживания своих сегментов рынка, а не на базе отдельных видов продукции или услуг, ибо это может привести к тому, что несколько дочерних компаний станут обслуживать и даже конкурировать за одного и того же покупателя;
- каждая компания несет **ответственность за финансовые результаты**, осуществляет маркетинг и сбыт своих товаров / услуг;
- личная **ответственность за достижение четко определенных результатов** во всех компаниях группы.

Проекты развития бизнеса

Проверенным способом продвижения компании вперед является разработка и энергичная реализация нескольких проектов развития бизнеса. **Проекты развития бизнеса не должны ограничиваться исследованиями. Их следует ориентировать на достижения, являющиеся жизненно важными для реализации видения и «качественного скачка».** Проекты могут касаться любого аспекта бизнеса.

Например:

- выход на рынок путем создания **сети региональных филиалов;**

- широкое наступление на **качество**, поскольку критические комментарии в прессе серьезно подорвали продажи;

- **запуск новой технологической линии.**

Некоторые проекты развития бизнеса будут долгосрочными. Они могут быть направлены на реализацию благоприятных возможностей, связанных с будущим развитием передовых технологий, таких как искусственный интеллект, биотехнология и спутниковое телевидение.

Стратегические рабочие

группы

Очевидно, что описанный выше комплексный подход к развитию бизнеса требует активного участия всех членов правления или дирекции. **Стратегические рабочие группы** являются мощным инструментом обеспечения такого участия. Их цель — ставить и решать вопросы, которые являются жизненно важными для **будущего успеха** компании.

- Они могут включать разработку **«видения успеха»**, определение параметров **качественного скачка**, критическую оценку деятельности компании и рыночных возможностей, **оценку стратегических вариантов** и определение проектов развития бизнеса.

Меры, помогающие обеспечить продуктивную работу над стратегией:

- включение в повестку дня только вопросов **стратегической важности**; менее важные дела должны решительно исключаться;
- опытный председательствующий, дающий возможность присутствующим высказать то, что они думают, и в то же время не допускающий чрезмерной персональной критики;
- резюме достигнутых договоренностей, **принятых управленческих решений** и намеченных мер, рассылаемое незамедлительно по завершении работы.
- включение в повестку дня только вопросов **стратегической важности**; менее важные дела должны решительно **исключаться**.

Роль стратегических управленческих технологий в развитии бизнеса на предприятии

В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции повышаются значимость и актуальность **стратегических управленческих технологий**. Очевидно, что от должной организации **стратегической финансовой политики** коренным образом зависит **благополучие предприятия**. Главная проблема большинства отечественных предприятий состоит в неспособности менеджмента управлять предприятием в соответствии с современными экономическими реалиями. Изменились условия хозяйствования, поэтому необходимо формировать **стратегические управленческие технологии**, учитывая не только российскую практику, но и достижения мировой экономики.

Взаимосвязь направлений развития предприятия реализуются посредством **финансовой политики на базе управленческих технологий**.

Финансовая политика предприятия — совокупность мероприятий по формированию, организации и использованию финансов для достижения основных целей предприятия, выбору оптимальных механизмов, позволяющих в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами добиться поставленных целей.

Стратегические управленческие технологии

дают ответы на следующие вопросы

- Как оптимально сочетать **стратегические цели** финансового развития предприятия?
- Как в конкретных **финансово-экономических условиях** достигнуть **поставленных целей**?
- Как, и какими **критериями** можно проконтролировать достижение **поставленных целей**?
- Какие **механизмы** оптимально подходят для достижения **поставленных целей**?
- Стоит ли изменять **финансовую структуру** предприятия, используя **финансовые инструменты**? (финансовый лизинг, форфейтинг, овердрафт, револьверная кредитная линия, аутсорсинг, бенчмаркетинг и другие инструменты).
- **Стратегическая цель** – отражает масштабные намерения организации, ведущие к достижению ею **существенных результатов в сферах** предпринимательства, производства и социальной среде.

Цели, задачи и направления формирования стратегических управленческих технологий

- Основная цель создания предприятия - **обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия** в текущем периоде и на перспективу. Эта цель выражена в обеспечении **максимизации рыночной стоимости** предприятия, что невозможно без эффективного использования финансовых ресурсов построения оптимальных финансовых отношений.
- Для реализации главной цели финансовой политики необходимо найти **оптимальное соотношение** между стратегическими направлениями:
 - 1) **максимизацией прибыли;**
 - 2) **расширением бизнеса;**
 - 3) **обеспечением финансовой устойчивости;**
 - 4) **обогащением собственников.**

Развитие первого и второго **стратегических направлений** позволяет собственникам получать доход на вложенный капитал, третье направление обеспечивает предприятию **стабильность и безопасность** и относится к контролю риску.

Этапы разработки финансовой стратегии

- 1) **критический анализ** предшествующей **финансовой стратегии**;
- 2) обоснование (корректировка) **стратегических целей**;
- 3) определение сроков действия **финансовой стратегии**;
- 4) **конкретизация стратегических целей** и периодов их выполнения;
- 5) **распределение ответственности** за достижение **стратегических целей**.

Иногда в **стратегические цели** предприятия включены и внеэкономические составляющие, такие как мотивация власти, престижа, безопасности **собственников**, руководства. Кроме того, не нужно пренебрегать и тем фактом, что крупные компании подвержены давлению со стороны государства и вынуждены брать на себя общественные, экологические и иные цели, часто идущие вразрез с их внутренними целями и, особенно, с целями самих **собственников (обогащение учредителей)**.

Для обеспечения максимизации прибыли необходимо:

Первое стратегическое направление:

- **наращивать объем продаж;**
- **эффективно управлять процессом формирования рентабельности;**
- **бесперебойно обеспечивать производство финансовыми ресурсами;**
- **контролировать расходы;**
- **минимизировать период производственного цикла;**
- **оптимизировать величину запасов и др.**

Второе стратегическое направление

подразумевает:

- **минимизацию финансовых рисков;**
- **синхронизацию денежных потоков;**
- **тщательный анализ контрагентов;**
- **достаточные объемы денежных средств;**
- **финансовый мониторинг и др.**

Стратегические цели и направления

Эти **два стратегических направления** в некоторой степени противоречат друг другу.

Прибыль сопряжена с риском, а отказ от заемного капитала, **снижают рентабельность производства**. Таким образом, невозможно **максимизировать** одновременно и **безопасность и прибыль**.

Необходимо ранжировать **стратегические цели**. При **оптимизации структуры капитала, управлении текущими активами** важно правильно выбрать **приоритеты развития**, так как от этого зависят и **степень финансовой устойчивости** предприятия и **уровень прибыли** производства.

Стратегической цели можно подразделить на две категории: **внутренние и внешние**.

Основные внутренние факторы:

- 1) масштаб предприятия;
- 2) стадия развития самого предприятия (стадия роста);
- 3) субъективный фактор руководства предприятия собственниками.

Масштаб предприятия играет важную роль. В малых и средних предприятиях автономия преобладает. На крупных предприятиях в **стратегическом направлении** преобладает **норма прибыли** и **наибольшее внимание уделяется экономическому росту**.

Основные объекты управления в организации имеют следующие направления

1. Управление капиталом:

- - определение общей потребности в капитале;
- - оптимизация структуры капитала;
- - минимизация цены капитала;
- - обеспечение эффективного использования капитала.

2. Дивидендная политика: определение оптимальных пропорций между текущим потреблением прибыли и ее капитализацией.

3. Управление активами:

- - определение потребности в активах;
- - оптимизация состава активов с позиций их эффективного использования;
- - обеспечение ликвидности активов;
- - ускорение цикла оборота активов;
- - выбор эффективных форм и источников финансирования активов.

Выработка стратегии на предприятии

- **Стратегия** представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для **достижения поставленных целей**. Ставя определенные цели, руководство формулирует те **главные ориентиры**, на которых должна быть **сфокусирована** вся деятельность предприятия и его коллектива.
- Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией **конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие, заметные цели на определенный период времени**. К типичным относятся **цели**, связанные с увеличением **рыночной доли** данного предприятия, **ростом объема бизнеса, его прибыльностью, рентабельностью**.
- Значение выработки **стратегии**, позволяющей фирме выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно велико. В условиях **жесткой конкуренции** очень важно не только **концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы**, но и выработать **долгосрочную стратегию**. В настоящее время исключительно важна **стратегия, обеспечивающая адаптацию фирмы к быстроменяющейся окружающей среде**.

Стратегия японских фирм

- ориентация на **постоянные изменения** как во внешней среде, так и внутри фирмы;
- ориентация организаций на свое место в этой среде (**позиционирование**);
- отсутствие **детерминированного** курса;
- учет и использование всех возможностей для **выживания**, усилением своей роли в изменяющемся мире не только **в текущий момент, но и на длительную перспективу**;
- выделение в качестве основного фактора **интеллектуального потенциала** работников фирмы и постоянно **развивающихся управленческих технологий**.

Типы стратегий

- **наступательная, или стратегия прорыва;**
- **оборонительная, или стратегия выживания;**
- **стратегия сокращения и смены видов бизнеса.**

Могут быть и **многоцелевые стратегии**, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

Понятно, что **более привлекательной** является **наступательная стратегия, или стратегия прорыва**, которая преследует цель **завоевать определенную долю на рынке, а нередко занять и лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли.** **Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации определенной инновации и предполагает предпринимательский подход.** Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса

Виды стратегий

- **Наступательные стратегии** основаны, как правило, на научных открытиях и изобретениях, рассчитаны на занятие **лидирующего положения** на рынке или в отрасли. Однако они требуют значительных **финансовых затрат**, имеют **высокую степень риска**, но в случае **успеха дают высокие результаты**.
- **Оборонительная стратегия**, или **стратегия выживания**, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и **удержание своих позиций на рынке**. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее **недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии**.
- **Стратегия сокращения** и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил, когда наблюдаются такие спады и **кардинальные изменения в экономике**, как **структурная перестройка. (стратегия выживания)**.

На практике предприятия могут одновременно реализовывать не одну, а **несколько стратегий**. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Формирование и управление стратегией на предприятии

- Хорошо разработанная стратегия – это полдела. Ее необходимо удачно реализовать:
- Превратить стратегию в оперативное управление.
- Довести стратегию до каждого сотрудника.
- Сделать стратегию четкой и понятной.

Миссия предприятия необходима, чтобы начать двигаться - надо выбрать **направление**.

Видение – чтобы знать, куда мы движемся, необходимо поставить цели.

Стратегия – какой путь выбрать для того, чтобы достичь **цели**.

Для того чтобы увязать **стратегические цели** и оперативные действия, компания может использовать **ССП (финансы, клиенты, бизнес-процессы и развитие)**, позволяющую непрерывно отслеживать изменяющиеся факторы, влияющие на деятельность компании.

Стратегическая цель владельцев сводится к получению прибыли, к расширению бизнеса, к обогащению владельцев (собственников).

Эффективность стратегий

Миссия предприятия – удовлетворение конкретных нужд потребителей.

- **Стратегия** – это план или модель, определяющая долгосрочное развитие предприятия.

Цели компании: -добиться высокого авторитета, имиджа, брэнда;

- расширить ассортимент товаров, продукции, услуг;
- диверсификация услуг, гибкая система скидок при обслуживании клиентов;
- высокая информированность клиентов;
- концентрация на обслуживании постоянных клиентов;
- достичь 40% роста торгового оборота и получение 20% чистой прибыли;
- получить удовлетворение от своей работы.

Критерии удачно разработанной стратегии:

- Соответствие разработанной стратегии проблемным ситуациям в компании. - Дает ли **разработанная стратегия** возможность достичь стабильное **конкурентное преимущество**.
- Повышает ли разработанная **стратегия** производительность работы компании.

Базовые конкурентные стратегии

- Снижение себестоимости продукции;
- Дифференциация продукции;
- Сегментирование рынка;
- Внедрение новшеств;
- Ориентация на потребность рынка.

Реально на практике используют **комбинированные стратегии**:

- минимизация издержек / лидерство в цене;
- дифференциация – сделать товар особенным, отличным от других;
- концентрация – предназначить товар для небольшого сегмента рынка.

Базовые стратегии, которые приведут к успеху:

- производственное совершенство;
- лидерство по продукту;
- близость к потребителю.

Производственное совершенство

- стандартизация производственных процессов;
- оптимизация бизнес-процессов;
- снижение потерь; - работа в командах;
- повышение эффективности производства;
- совершенствование **управленческих технологий** с внешним окружением;
- улучшение системы управления запасами, затратами;
- управление ценообразованием;
- жесткий контроль над деятельностью работников и персонала;
- применение **современных информационных технологий**.

Лидерство по продукту

- для позиционирования продукта нужна агрессивная реклама;
- быстрое реагирование предприятия на изменения спроса;
- создание мобильных децентрализованных команд, новых рабочих групп; - жесткий контроль; - модернизация услуг.
- сокращение жизненного производственного цикла;

Близость к потребителю

- ориентация на конкретного потребителя;
- знание клиента и умение с ним работать.

Стратегии роста и стратегические цели

Стратегии роста

- стратегия сконцентрированного (интенсивного) роста;
- стратегия интегрированного роста, посредством покупки компаний;
- стратегия диверсификации.

Стратегические цели

- обеспечение низких цен на продукцию;
 - организация быстрого и дружелюбного обслуживания;
- предложение хороших и качественных товаров и услуг;
- размещение магазинов и пунктов услуг в удобных для потребителей местах;
- постоянное улучшение результатов деятельности за счет оптимизации бизнес-процессов управления и качества обслуживания.

Стратегическая карта и перспективы стратегических целей

При составлении **ССП** стратегия раскладывается по четырем перспективам:

- **финансовое положение компании;**
- **клиенты компании и рынок сбыта;**
- **внутренние бизнес-процессы;**
- **развитие компании и ее персонал.**

Каждое направление оформляется в виде стратегических карт.

| | | |
|--------------------------|---|------------------|
| Финансы | Как стратегия повлияет на состояние компании | Акционеры |
| Клиенты персонал | Поведение перед клиентами | Клиенты и |
| Бизнес-процессы | при реализации стратегии Какие бизнес-процессы стратегически важны | Компания |
| Развитие компании | Способность к внешним изменениям | Будущее |

Процесс создания стратегии на платформе ССП «сверху ВНИЗ»

1. На основе **видения** высшего менеджмента, которое выражает интересы акционеров, определяются **финансовые цели** и ориентиры.
2. **Работа с потребителями, восприятие клиентом продукции и услуг.**
3. **Совершенствование внутренних бизнес-процессов** (продукция, услуги, качество обслуживания, повышение производительности, достижение желаемых результатов).

Формирование стратегии организации по Чандлеру

- Стратегия- генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.
- Стратегия-определение **основных долгосрочных целей** и задач организации, **принятие курса действий** и **размещение ресурсов**, необходимых для выполнения этих целей:
 - 1. **Определение** и разработка последовательных и достижимых **стратегических целей** (SMART- цели: конкретность, измеримость, выполнимость, гибкость, достижимость и время достижения);
 - 2. **Конкретные действия** организации для достижения поставленных целей;
 - 3. **Размещение ресурсов** (финансовых, человеческих, материальных, интеллектуальных, административных).

Четыре составляющих ССП

1. Финансовая составляющая ССП.

Она охватывает стратегии роста и результативности.

- Цели:**
- рост прибыли;
 - увеличение чистого денежного потока;
 - повышение рентабельности продукции;
 - минимизация себестоимости продукции;
 - достижение лидерства в отрасли;
 - повышение рентабельности капитала.

2. Клиентская составляющая ССП.

Она показывает как предприятие стремится выглядеть в глазах клиентов:

- повысить степень удовлетворенности клиентов;
- минимизировать число упущенных клиентов;
- увеличить прибыльность операций с клиентами;
- расширить базу клиентов;
- достигнуть определенной доли рынка в целевых сегментах.

Четыре составляющих ССП

3. Третий уровень ССП – составляющая внутренних бизнес-процессов

Необходимо:

- минимизировать время цикла производства продукции;
- минимизировать уровень запасов;
- снизить число перенастроек оборудования;
- обеспечить высокое качество во всем;
- минимизировать возвраты продукции;
- уменьшить время разработки новой продукции.

4. Составляющая развития, обучения и роста

- сформировать высококвалифицированные кадры;
- минимизировать текучесть кадров.

Реализация стратегии на основе современных управленческих технологий

- Для реализации стратегии на основе имеющегося потенциала предприятия (5М-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ) конечным продуктом стратегического управления являются ее структура и **стратегическая социальная архитектура**, которые нацелены на **стратегические изменения** как на оперативном, так и на стратегическом уровнях с применением **современных управленческих технологий**.
- **Типы стратегических изменений:**
 - **перестройка организации** - фундаментальное изменение организации (миссия и организационная культура); **диверсификация** (изменение отрасли, продукта, места на рынке);
 - **радикальные преобразования** - интенсивные внутри-организационные изменения (вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция – новые продукты, рынки, слияния);
 - **умеренные преобразования** – концентрация на конкретном продукте;
 - **обычные изменения** – использование опыта, усиление позиции на рынке.

13 заповедей разработки успешных деловых стратегий

1. Современные **управленческие технологии** должны усиливать конкурентную позицию фирмы на длительный срок.
2. **Ясная последовательная конкурентная стратегия** создает фирме **признанную позицию** в отрасли.
3. **Избегайте стратегий «застрявших на полпути»**, как компромисс между низкими издержками и высокой дифференциацией.
4. **Вкладывайте средства** в создание прочных **конкурентных преимуществ**.
5. **Придерживайтесь** тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ.
6. **Избегайте стратегий** успешных только в благоприятных условиях.
7. **Будьте осторожны** при использовании **жестких или негибких стратегий**.
8. **Не допускайте** недооценки действий конкурентов.
9. **Остерегайтесь** атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества.
10. **Атаковать слабого конкурента** значительно выгоднее.
11. **Избегайте снижение цен** без преимущества по издержкам.
12. Агрессивные шаги по захвату рынка приводит к жесткой конкуренции.
13. **Старайтесь** обнаружить расхождения в качестве, использовании и обслуживании товара при **реализации стратегии дифференциации**.

Пути совершенствования системы управления

1. **Технократический** путь ориентирован на создание «идеальной модели» механизма управления путем изменений на предприятии.

2. **Рыночный** путь ориентирован на приспособление механизмов управления к изменяющимся условиям экономических отношений.

3. **Стратегический** путь ориентирован на учет реальных условий функционирования предприятия на основе развития позитивных демократических форм управления (использование новых организационных форм управления, развитие коллективных методов подготовки и принятия СУТ, **формирование принципиально новой модели управления**, широкое распространение в **системе управления** экономических отношений, когда повышается экономическая заинтересованность всех членов коллектива, четкость выполнения работ, надежность управления).

- **Совершенствование методов управления:**

- более простые коммуникации; - менее формальные взаимосвязи руководителей и исполнителей;

- упрощенные горизонтальные связи, большие возможности самоуправления менеджеров (креативности для достижения

Методы организации управленческих инноваций

- Разработка инновационной стратегии бизнеса;
- Бюджетирование;
- Бенчмаркетинг;
- CRM – системы для управления клиентами;
- Реинжиниринг бизнес-процессов бизнеса;
- Технология управления риском;
- Технология управления качеством;
- Контроллинг (управление процессами по отклонениям);
- Кадровые технологии (рекрутмент, резерв и т.д.);
- Мониторинг как технология управления;
- Проведение экспертиз деятельности органов власти;
- Информационные технологии управления;
- Производство точно, вовремя и в срок;
- Общий контроль качества;
- .

Формирование конкурентной стратегии

- **Формирование конкурентной стратегии** – это принятие решения, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей.
- **Определение стратегии** – это принятие решения по вопросам, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке.
- **Основной функцией стратегии** является не только определение траектории развития, но и оценка **необходимых ресурсов**, прежде всего финансовых, и обеспечение усовершенствований. **В стратегии тесно увязаны между собой цели и пути их достижения. Стратегия – это принятие принципиальных решений, которые отражаются в стратегическом плане. Главное в стратегии – не срок, а глубина, масштаб, характер изменений и укрупненная оценка возможностей их осуществления с точки зрения ресурсов.**

Эволюция стратегий

конкуренции

Согласно жизненному циклу развития предприятия:

- **На стадии зарождения** – своевременно начатое освоение новой продукции (услуги);
- **На стадии ускоренного роста** – минимизация издержек;
- **На стадии замедления роста** – дифференциация товаров;
- **На стадии зрелости** – дифференциация рынка и диверсификация товаров или услуг;
- **На стадии упадка** – разработка антикризисной программы.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Диаграмма БКГ (доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента) предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в хозяйственных зонах:

- «**звезды**» нужно оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «**собак**», как «**неудачников**», если нет причин, чтобы их сохранить;
- для «**дойных коров**» как «золотого дерева» необходим контроль денежной выручки;
- «**дикие кошки**» или «**трудные дети**», подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды».

Эталонные стратегии

I. Стратегия концентрированного роста

1. Стратегия усиления позиции на рынке

Цель – с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации необходимы серьезные маркетинговые усилия.

2. Стратегия развития рынка

Цель – поиск **новых рынков** для уже производимого продукта.

3. Стратегия развития продукта

Цель – решение задач роста за счет производства **нового продукта** для реализации на уже освоенном фирмой рынке.

4. Горизонтальная интеграция или слияние

Цель – установление контроля над своими конкурентами.

Эталонные стратегии

II. Стратегия интегрированного роста

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции (регрессивная интеграция)

Цель – приобретение или усиление контроля над поставщиками. Уменьшение зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (прогрессивная интеграция)

Цель – рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (системами распределения и продаж).

Осуществление интегрированного роста происходит путем приобретения собственности и путем расширения изнутри.

Эталонные стратегии

III. Стратегия диверсифицированного роста

Эти стратегии реализуются в том случае, если фирма не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

1. Стратегия центрированной диверсификации

Существующее производство – в центре бизнеса, новое возникает из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, специализированной системе распределения.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации

Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии. Новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта.

3. Стратегия конгломеративной диверсификации

Фирма расширяется за счет производства новых продуктов, не связанные с технологией уже применяемой. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

Эталонные стратегии

IV. Стратегии сокращения

Данные стратегии реализуются, если фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

- 1. Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии сокращения, осуществляется если фирма не может дальше вести бизнес. Стратегия целенаправленного и спланированного сокращения.
- 2. Стратегия «сбора урожая»** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде.
- 3. Стратегия сокращения ряда бизнес-направлений.**
- 4. Стратегия сокращения расходов** ориентирована на устранение источников затрат и носит характер краткосрочных мер.

Поле стратегии конкурентной борьбы

Приспособление к рынку

Пациенты
(фирмы-"лисы")

Локальный
Глобальный

Стандартный

бизнес

КОММУТАНТЫ
(фирмы-"мыши")

ВИОЛЕНТЫ
(фирмы-"львы",
"слоны",

"бегемоты")

ЭКСПЛЕРЕНТЫ
(Фирмы-"ласточки")

Изменение рынка



Виолентная (силовая) стратегия

- Фирмы- «гордые львы», «могучие слоны», «неповоротливые бегемоты».
- Производство стандартной продукции с минимальными издержками.
- **Причины сокращения средних издержек с увеличением размера предприятия (выгоды от специализации, оборудования, персонала; синергический эффект).**
- **Стратегия массового спроса** (создание стимулов для потребителей – низкие качества, улучшение качества и сервиса, полнота ассортимента).
- **Становление виолента возможно только на базе крупномасштабных инвестиций:**
 - создание крупного производства;
 - создание маркетинговой сети;
 - создание дееспособного управленческого аппарата.
- **«Не изобретения новых технологий меняют мир, а инвестиции в их широкое использование»**

Эволюционный путь виолента

- **«Гордые львы»**- динамизм.
 - Сосредоточение на узком круге массовых и перспективных товаров;
 - Этап быстрого роста;
 - Четкий производственный профиль;
 - Технические и организационные преимущества;
 - Создание научно-исследовательских структур.
- **«Могучие слоны»** – стабильность.
 - Большие размеры; устойчивый рост; диверсификация; широкий охват рынка;
 - Наличие широкой сети филиалов.
- **«Неповоротливые бегемоты»**
 - Большие размеры;
 - Отсутствие динамичности;
 - Излишняя диверсификация;
 - Общий упадок отрасли, нарастание технологического отставания.

Пациентная «нишевая» стратегия

- **Конкурентные преимущества узкой специализации – фирмы («хитрые лисы»).**
- **Стратегии:**
 - ставка на дифференциацию продукта (по качеству, сервису и рекламе);
 - дифференциация позволяет повысить цены, открывает доступ к новым потребителям, формирует лояльность к марке, защищает от конкурентов.
 - сосредоточение максимума усилий на узком сегменте рынка.
 - формирование и удовлетворение специальных потребностей.
- **Пациентная стратегия = дифференциация продукта + узкая стабилизация**
 - Вместо стандарта и серийности – индивидуальный подход;
 - Повышение требования к качеству;
 - Технологическая насыщенность производства;
 - При малом объеме продаж обесцениваются преимущества крупного производства.

Эволюционный путь пациента

**Избранный рыночный сегмент
отличается**

устойчивой обособленностью:

Формирование ниши: уникальный технологический опыт, особая сбытовая сеть, исторический престиж марки.

Зрелость пациента: высокое и особое качество, высокая цена, высокая доходность.

**Судьба пациентов, избежавших
поглощения:**

умеренный рост вместе с занимаемой нишей,
**смена стратегии и превращение в
крупного виалента.**

Эксплерентная «инновационная» стратегия

- **Радикальные инновации – путь к свободным от конкурентов рынкам («ласточки»)**
- **Новая комбинация предпринимателей:**
 - создание нового товара или услуги;
 - создание новой технологии;
 - открытие нового рынка сбыта;
 - применение нового источника или вида сырья;
 - введение новых принципов организации деятельности фирмы;
 - развитие венчурного капитала;
 - проектный метод управления;
 - гибкость инновационной стратегии.

Коммутантная стратегия

- **Фирмы – «серые мыши»**

- гибкость как источник высокой конкурентоспособности;
- точечный характер платежеспособного спроса;
- интегрирующая, связывающая роль в экономике;
- использование каждой возможности для бизнеса;
- предпринимательская хватка;
- выполнение функций поставщика для крупных компаний;
- выпуск товаров и услуг, копирующих чужие изделия;
- идеология «партизанского маркетинга».

Локальные потребности – малый размер, разнообразие, изменчивость, многочисленность, мотивация деятельность, поддержка государства, социальная значимость малого бизнеса, неустойчивость и гибкость коммутантов, легкость ухода с рынка.

Экономика как сообщество конкурирующих компаний

- У каждого типа фирм свои **козыри**:
 - сила у крупных компаний – **виолентов**;
 - гибкость у мелких фирм – **коммутантов**;
 - приспособленность к особым сегментам рынка у специализированных компаний – **пациентов**;
 - преимущества первооткрывателей у **эксплерентов**.

Конкурентные стратегии

1. Лидерство по издержкам.

2. Фокусирование на рыночной нише:

- потребители с высокими доходами;
- потребители с низкими доходами;
- географическая ниша;
- покупатели с особыми потребностями;
- ниши по определенным критериям.

3. Упор на дифференциацию продукции на базе качества, обслуживания, технологического превосходства, имиджа и репутации фирмы.

Все принципиальные типы стратегий обеспечивают успех за счет двух источников конкурентоспособности:

- Снижения издержек производства;
- Повышение потребительской ценности.

Выбор стратегии начинается с оценки того, в какой сфере лежат конкурентные преимущества данной организации(предприятия).

Типы стратегических изменений

При реализации стратегий возникают следующие **типы стратегических изменений**:

1. Перестройка организации-фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру.

Диверсификация: изменение отрасли, продукта, места на рынке.

2. Радикальное преобразование – изменение организационной структуры, интенсивные внутриорганизационные изменения

- **Вертикальная интеграция**,

- **Горизонтальная интеграция**: разработка новых продуктов, освоение новых рынков, слияние организаций.

3. Умеренное преобразование – изменения в производственном процессе и маркетинге.

Концентрация: новый продукт, новый рынок, привлечение внимания покупателя к новому продукту.

4. Обычные изменения – использование опыта, отслеживание изменений во внешней среде (возможностей и угроз).

Неизменная стратегия любого типа: усиление позиции на рынке, поддержание интереса к продукту организации.

Роль наступательной и оборонительной стратегий для удержания конкурентных преимуществ

Ценность конкурентного преимущества по издержкам на рынках совершенной конкуренции достаточно велика. Любой технологический прорыв конкурентов может свести к нулю с трудом завоеванные преимущества лидера по снижению издержек.

Перед инновационным менеджером возникают проблемы формирования стратегии и тактики удержания конкурентных преимуществ на основе “детерминант конкурентного преимущества” и длительности жизненного цикла конкурентных преимуществ. Чем больше число детерминант (высокие технологии, широкая дифференциация новизны, качество товара) и длительность жизненного цикла конкурентных преимуществ, тем более прочными оказываются позиции фирмы-новатора.

Конкурентные преимущества достигаются за счет творческой наступательной стратегии, которой сложно противостоять конкурентам.

Оборонительные стратегии помогают защитить, сохранить и продлить жизненный цикл конкурентного преимущества. Длительность этапа создания преимущества зависит от характеристики конкуренции в отрасли, от уникальности товара,

Конкурентные преимущества на разных этапах ЖЦ

Наступательная стратегия, основанная на дифференциации, дает возможность создать конкурентные преимущества за короткий период, если:

- фирма проводит разработку широкого спектра доминирующими технологиями;
- осуществляет широкий спектр НИОКР, при котором новые технологические принципы соответствуют новым потребностям;
- организационные структуры нацелены на адаптацию к рыночным запросам;
- фирма производит разнообразный набор товаров, их усовершенствований. Поддержание высокого уровня конкурентных преимуществ необходимо обеспечивать на всех этапах жизненного цикла. На этапе зарождения конкурентного преимущества фирма определяет его концепцию и способы ее материализации. На этапе ускоренного наращивания конкурентного преимущества деятельность фирмы основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнерами, поставщиками, смежниками, потребителями. На этапе замедления роста связано с появлением сильных конкурентов. На этом этапе решающим условием сохранения конкурентных преимуществ является обеспечение

Конкурентные преимущества на этапе зрелости

Конкурентные преимущества на этапе зрелости зависят:

- от уровня наукоемкости производства;
- степени новизны и потребительских качеств товара;
- возможностей конкурентов;
- соответствия действий фирмы ожиданиям потребителя;
- степени ожесточенности конкурентной борьбы;
- возможностей фирмы перейти на новые сегменты, рынки;
- степени диверсификации деятельности фирмы.

Стратегическое наступление может иметь следующие направления: противостояние сопернику, упреждение его действий, подавление конкурента на основе использования его слабых сторон, одновременное наступление по многим направлениям, поиск новых областей деятельности, маневрирование, смена тактики борьбы и др.

Стратегия инновационного развития

предприятия
Стратегия инновационного развития фирмы, являющаяся основой создания и удержания **конкурентных преимуществ**, нацелена на максимальное удовлетворение потребностей, с одной стороны, и всемерное использование возможностей производства, инновационного, научно-технического и интеллектуального потенциала предприятия – с другой. В зависимости от соотношения потребностей и возможностей, их интенсивности, специфики и уровня развития, изменяется и характер **управления инновационной деятельностью предприятия**.

Создание **конкурентных преимуществ**, основанных на системном обновлении производства, может состоять из различных альтернативных стратегических этапов. При формировании стратегии существуют **следующие варианты**:

- 1) стратегия разработки новых приоритетных технологий;
- 2) стратегия лидерства;
- 3) стратегия следования за технологическим лидером;
- 4) стратегия технологических «прорывов» на базе НИОКР;
- 5) инвариантные стратегии за счет маркетинговых мероприятий и оптимальной адаптации к требованиям рынка.