

# 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:

- одностраничный 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, пользующиеся 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 <sup>компании</sup> – 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 **вырабатывать 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.

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

## 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

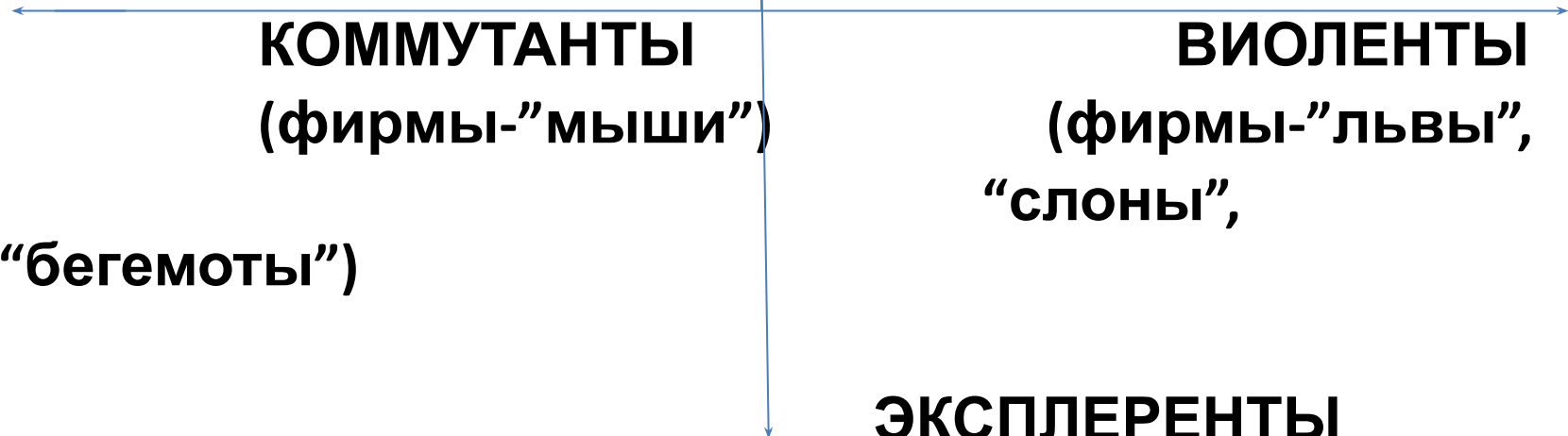
**КОММУТАНТЫ**  
(фирмы-"мыши")

**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.