

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

НА ПРЕДПРИЯТИИ

МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

План

1. Классификация стратегий фирмы.
2. Понятие и этапы стратегического управления.
3. Основные подходы к разработке стратегий предприятия.
4. Стратегия развития бизнеса.
5. Управление прибылью на предприятии.

Стратегия – обобщенная модель действий, направление развития, которое выбирает предприятие с учетом соотношения между его внутренними сильными и слабыми сторонами и внешними возможностями и угрозами для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.

Г.Минцберг предложил рассматривать стратегию как многогранную категорию, объединяющую в себе следующие элементы:

- Стратегия есть **план**, некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которой придерживаются в конкретной ситуации;
- Стратегия – это **принцип** (т.е. устойчивые характеристики) поведения предприятия или следование некой модели. Стратегия представляет собой создание посредством разнообразных действий уникальной и ценной позиции предприятия на рынке;
- Стратегия – это **перспектива**, общепризнанное внутри предприятия **видение**, которое реализуется через намерения и действия коллектива предприятия;
- Стратегия – это **прием**, **особый маневр**, предпринимаемый с целью обыграть соперника или конкурента в конкретной ситуации.

Классификация стратегий

Разработка стратегии предприятия осуществляется сверху вниз:

корпоративная стратегия →

бизнес-стратегии →

функциональные стратегии →

операционные стратегии

Типы конкурентных стратегий

- **Стратегия лидерства по издержкам.** Данная стратегия теоретически базируется на «эффекте накопленного опыта»: чем дольше функционирует предприятие и больше выпускает продукции, тем меньше удельные издержки на единицу продукции;
- **Стратегия широкой дифференциации,** которая направлена на придание продукции предприятия специфических свойств и черт, которые будут отличать ее от продуктов-конкурентов, и ориентируется на привлечение большего количества потребителей за счет особенностей продукции, которые лучшим образом будут учитывать потребности клиентов;
- **Стратегия оптимальных издержек,** которая направлена на предоставление покупателю большей потребительской ценности за счет дифференциации продукции при том же или более низком уровне издержек по сравнению с конкурентами;
- **Стратегия рыночной ниши,** основанная на низких издержках, которая ориентирует предприятие на узкий сегмент потребителей, где предприятие опережает своих конкурентов за счет низких издержек;
- **Стратегия рыночной ниши** основанная на дифференциации продукции, которая ставит целью обеспечить узкий сегмент потребителей продукцией, полностью соответствующей их вкусам и предпочтениям.

Выбор и обоснование использования той или иной конкурентной стратегии зависит от:

- особенностей отрасли (например, однородность / неоднородность продукции отрасли, высокая / низкая ценовая чувствительность потребителей, доступность / сложность смены торговой марки, возможность / невозможность дифференциации продукции и др.);
- характеристики предприятия (наличие / отсутствие устойчивых конкурентных преимуществ, обладание / отсутствие возможностями и ресурсами для полного удовлетворения потребностей целевого сегмента и др.).

Стратегическое управление является концепцией управления организацией в условиях конкуренции, которая позволяет сформулировать представление о том, каким должно быть предприятие в будущем, определить методы и инструменты, которые позволят эффективно достигать поставленные цели.

Стратегическое управление предусматривает пять взаимосвязанных процессов:

- Анализ среды, который включает анализ макроокружения; анализ конкурентной среды; анализ внутренней среды.
- Выработка целей и миссии фирмы.
- Выбор стратегии.
- Выполнение стратегии.
- Оценка, контроль и регулирование стратегии.

Основными задачами контроля являются:

- Определение перечня показателей стратегии, по которым осуществляется контроль выполнения стратегии;
- Оценка выбранных показателей с позиции параметров стратегического плана и реального выполнения стратегии на выбранном отрезке времени;
- Выявление отклонений по параметрам и выяснение причин этих отклонений;
- Ввод корректур в стратегию, а в ряде случаев и в цели.

Правила стратегии

- а) доведение цели и стратегии фирмы до каждого члена коллектива и их осознание;
- б) обеспечение выполнения стратегии необходимыми ресурсами, которые должны своевременно поступать в фирму;
- в) проверка соответствия организационной структуры управления выработанным стратегиям и при необходимости внесение корректив;
- г) проведение необходимых изменений в части кадрового состава, оборудования, технологии, финансов;
- д) своевременный пересмотр стратегии, если этого требуют рынок и научно-технический процесс.

Основные подходы к разработке стратегий предприятия

- глобальный стратегический подход;
- подход «делегирование полномочий»;
- совместный и инициативный подходы.

Стратегии ориентированы на следующие факторы:

- Выпускаемая продукция;
- Характеристика рынка, на котором предстоит работать;
- Отрасль, в которой находится фирма;
- Положение, которое занимает фирма внутри отрасли;
- Используемая технология.

Виды стратегий

- Стратегию концентрированного роста;
- Стратегию интегрированного роста;
- Стратегию диверсифицированного роста;
- Стратегию целенаправленного роста;
- Стратегию ограниченного роста.

Разновидности стратегии концентрированного роста

- Стратегия усиления позиций на рынке, при которых фирма делает все, чтобы завоевать лучшие позиции на рынке данного продукта (при этом требуются большие затраты на маркетинг);
- Стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для производства продукта;
- Стратегия развития продукта, которая предполагает решение задачи роста производства нового продукта на освоенном рынке.

Разновидности стратегии интегрированного роста

- Стратегия обратной вертикальной интеграции, которая направлена на то, чтобы усилить фирму за счет приобретения поставщиков сырья либо осуществления контроля за их деятельностью;
- Стратегия прямой вертикальной интеграции, которая предполагает усиление фирмы за счет приобретения фирм, которые находятся между фирмой-производителем и конечным потребителем (или контроля за их деятельностью);
- Стратегия горизонтальной интеграции, которая предполагает усиление позиций фирмы за счет объединения с предприятиями, осуществляющими выпуск схожих видов продукции.

Разновидности

стратегия диверсифицированного роста

- Стратегия концентрической диверсификации, которая предполагает концентрацию усилий по расширению ассортимента в бизнесе в условиях типовых освоенных технологий и на освоенных рынках;
- Стратегия горизонтальной диверсификации, которая предполагает усиление позиций фирмы за счет выпуска новых продуктов, которые требуют новой технологии. Это продукция должна удовлетворять одних и тех же потребителей;
- Стратегия конгломератовой диверсификации, которая предполагает производство новых видов продуктов по совершенно новым технологиям, которые совершенно взаимно не связаны друг с другом. Эта стратегия предполагает реализацию продуктов на разных рынках.

Разновидности стратегии сокращения

- Стратегия ликвидации бизнеса в случае, когда фирма не состоянии вести производство и реализацию данного продукта;
- Стратегия «сбора урожая», которая предполагает отказ от долгосрочного взгляда на конкретный бизнес в пользу получения максимальных доходов от бесперспективного бизнеса;
- Стратегия сокращения фирмы, которая предполагает реализацию части своих подразделений или бизнеса на сторону;
- Стратегия сокращения расходов, которая предусматривает в комплексе все мероприятия по снижению издержек (за счет продажи подразделений, за счет сокращения расходов на НИР, на бесперспективных бизнес и др.).

Стратегии ограниченного роста

ориентированы на применение в зрелых отраслях со стабильной технологией, статичной внешней средой и являются наименее рискованными. Такие стратегии направлены на цели, установленные на уровне прошлых достижений с корректировкой на инфляцию.

- **Вопросы:**

- Что такое бизнес-администрирование?
- Каковы задачи бизнес-администрирования?
- Сущность принципов Анри Файоля.
- Сущность принципов бизнеса Ассоциации российских предпринимателей.
- Что такое бизнес?
- На какие группы делится бизнес?
- Что такое венчурный бизнес? (производственный, коммерческий, финансовый, транзитный)
- В чем заключаются основные преимущества малого и среднего бизнеса?
- Какие организационно-правовые формы предприятий существуют в РБ?
- Каков порядок регистрации ИП?
- Каков порядок регистрации юридических лиц?
- Чем отличается ООО от ОДО?
- Чем отличается ООО от ОАО?
- Какие права предпринимателей в РБ?
- Какие обязанности предпринимателей в РБ?
- Каковы особенности начисления НДС в РБ?
- Какова ставка налога на прибыль в РБ?
- Каковы особенности налогообложения физических лиц в РБ?
- Какие налоговые режимы существуют в РБ?
- Какие ставки налога существуют при упрощенной системе налогообложения?
- В чем заключается суть единого налога?