

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени
В.Р. Филиппова»

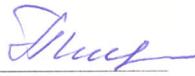
Факультет агробизнеса и межкультурных коммуникаций
кафедра «Менеджмент»

Курсовая работа

по дисциплине: «Современный стратегический анализ»
Тема: «Стратегические альтернативы и стратегический выбор»

Выполнил: обучающийся 1 года
обучения группы М-5501-М
факультета агробизнеса и межкультурных коммуникаций
Цыбиков Д.Л.
Проверила: Тимофеева Н.С.,
к.э.н., доцент

Защита состоялась « 18 » 05 2021 г.

Оценка 4 (хор.) Подпись 

ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
ДАТА 27.04.21 № 11

Содержание

Введение	3
I ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ	4
1. Понятие стратегии	5
2. Отличительные черты стратегии	6
3. Алгоритм разработки стратегии	7
4. Стратегические проблемы и особенности их выявления	8
5. Специфические стратегические проблемы отраслей	9
II КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ	12
1. Базовые стратегии	13
2. Стратегии достижения конкурентных преимуществ	13
3. Стратегии поведения в конкурентной среде	16
4. Отраслевые стратегии	17
5. Портфельные стратегии	21
6. Функциональные стратегии	23
III ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР	27
1. Разработка принципиальных позиций	27
2. Понятие и типы стратегических альтернатив	28
3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора	30
4. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнози- рования	31
5. Роль и значение бенчмаркинга	34
6. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтерна- тив	35
Заключение	36
Список литературы	37
Приложение	

Введение

Стратегический менеджмент является итеративным, непрерывным процессом позиционирования фирмы в постоянно меняющемся конкурентном окружении. Управлять стратегически – это значит понимать и оценивать состояние и динамику развития отрасли, в которой действует фирма, принимать во внимание ожидания ожидания ключевых стейкхолдеров или групп поддержки и реагировать на их запросы. Это требует от менеджеров умения определять стратегические и оперативные цели в их взаимосвязи, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности угрозы, исходящие из окружающей среды.

Эти факторы, дополняемые множеством других, если и менее важных, то все-таки значимых для планирования и реализации стратегии, в реальной организационной жизни представляют многообразные и трудно классифицируемые по определенным основаниям комбинации. Это делает задачу практического использования основных положений, выводов и закономерностей стратегического менеджмента крайне сложной. В каждом конкретном случае успех планирования, разработки и осуществления стратегии зависит как от глубины усвоенных менеджером теоретических знаний в области стратегического менеджмента, так и опыта, интуиции, искусства управления – т.е. всего того, что связано скорее с «чувствованием» проблемы, а не с рациональным анализом, расчетом, критериями и формализованным контролем. Таким образом, стратегический анализ и стратегическое планирование и осуществление стратегии – это процесс применения знаний и опыта, использования правил и интуиции, действий в соответствии с установленными алгоритмами и инновационные прорывы, организационные ноу-хау.

Каждая конкретная стратегия компании – это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия. Формирование стратегий становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде компании. Причинами таких изменений являются: на-

сыщение спроса, крупные изменения в технологии, неожиданное появление новых конкурентов, изменение социальных и экономических условий и т.п.

Стратегия отличается от плана тем, что она разрабатывается в условиях неопределенности внешней среды, когда главная цель компании и составляющие ее основные и локальные цели не могут быть определены с достаточной для практики определенностью и нельзя выработать конкретное задание для подразделений компании. Конкретная стратегия является одной из стратегий из ряда альтернативных.

I ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

1. Понятие стратегии

Установленные цели определяют, куда должна двигаться организация. Однако очень часто от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли организации благополучно добиться желаемых результатов. Правильное решение по стратегии движения к цели не менее важно, чем правильное решение по целям.

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

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого фирмой продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему фирма будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как фирма будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Применительно к бизнесу предложим следующее определение понятия «стратегия»: стратегия фирмы – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конку-

рентами, поставщиками и другими организациями микроокружения, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

Основой стратегии, ее глубинной сущностью являются разрабатываемые принципы управления, которые позволяют обеспечить согласованность действий всех руководителей и исполнителей. И, наоборот, меняя стратегию, нужно подумать и об изменении проповедуемых принципов и правил, поскольку они могут противоречить изменившимся условиям и новой стратегии. Поэтому проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, решение которой диктует использование соответствующей стратегии и тактики фирм, поставила в центр современных взглядов на менеджмент новые принципы управления.

2. Отличительные черты стратегии

1) процесс выработки стратегии не заканчивается конкретным действием и выработкой направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы;

2) сформулированная стратегия должна использоваться для разработки проектов методом поиска. Роль стратегии состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях и отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

3) необходимость в данной стратегии отпадает, как только будут достигнуты соответствующие ей цели;

4) в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта мероприятия, поэтому используется нечеткая и неточная информация о различных альтернативах;

5) при появлении более точной информации может возникнуть вопрос о необходимости первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, обеспечивающая переформулирование первоначальной стратегии.

Таким образом, стратегия является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она вырабатывается исходя из целей фирмы с учетом ре-

зультатов анализа внешней и внутренней среды. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение конкретных целей. Построение плана осуществляется на базе сформулированных стратегий.

Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции фирмы на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

3. Алгоритм разработки стратегии

И.Б. Гурков предложил алгоритм разработки стратегии, суть которого в том, что на основе синтеза различных подходов к стратегическому управлению выделяются следующие этапы разработки и реализации стратегии.[2]

Этап 1. Определение запросов наиболее значимых стейкхолдеров и выявление критических несоответствий между их пожеланиями и результатами деятельности фирмы.

Этап 2. Идентификация корневых компетенций фирмы.

Этап 3. Определение направлений деятельности фирмы по степени привлекательности рынка и близости к корневым компетенциям фирмы – «черное определение» сфер деятельности фирмы.

Этап 4. Позicionирование товаров фирмы на рынке и в отрасли и определение стратегических типов основных бизнесов фирмы.

Этап 5. Определение спектра возможных «стратегических траекторий развития» каждого из бизнесов.

Этап 6. Сведение воедино возможных траекторий бизнеса, определение наличия ресурсов фирмы для реализации различных стратегических траекторий, окончательный отбор форм и направлений деятельности на уровне бизнесов и фирмы в целом.

Этап 7. Разработка стратегических программ, включая конкурентные тактики, бюджеты, функциональные программы и системы оценки реализации программ.

Этап 8. Мониторинг выполнения стратегических программ и определение эффективности реализуемых стратегий с точки зрения ключевых стейкхолдеров.

4. Стратегические проблемы и особенности их выявления

Под стратегическими проблемами следует понимать несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям. Следовательно, для определения стратегических проблем необходима правильная и достоверная оценка исходного состояния объекта (организации), своевременный выбор стратегических целевых приоритетов и сравнение их между ними. Стратегические проблемы отличаются от слабых сторон предприятия (так как слабые стороны определяются путем сравнения предприятия с конкурентами по основным сферам деятельности и продуктам; стратегические же проблемы возникают, как было указано, когда наблюдается несоответствие стратегических целей текущему состоянию).

К *стратегическим проблемам* относятся: отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, отсутствие равновесия между хозяйственными подразделениями в диверсификационной компании, недостаточность инноваций и другие. *Главными стратегическими проблемами* являются проблемы избрания сферы деятельности предприятия и поиска новых направлений ее развития.

В отличие от оперативных стратегические проблемы далеко не всегда привлекают внимание высших руководителей. Более того, если их специально не выявлять, стратегические проблемы могут оставаться незамеченными на фоне оперативных вопросов. Предприятия обычно крайне медленно реагируют на изменение ситуации, на необходимость отвлечься от оперативных проблем и заняться решением стратегических задач. Как правило, когда у менеджеров все-таки остается время для стратегии, оперативных проблем уже просто не существует (предприятие обанкротилось), либо их интенсивность поднялась до критической точки.

Необходимо понимать, что современные экономические реалии вызывают к своевременной адекватной реакции в первую очередь на *стратегические*, а не оперативные вопросы. Это связано с усилением влияния внешней среды на дея-

тельность предприятия, ростом ее неопределенности и непредсказуемости: устаревают технологии, насыщается спрос, происходит быстрое моральное старение продуктов, ужесточается конкуренция, расширяются глобальные рынки и т.д.

5. Специфические стратегические проблемы отраслей

Структурные проблемы российской экономики формировались на протяжении нескольких десятилетий. Осуществление в ходе экономических реформ в России институциональных преобразований привело к необходимости приспособления структуры национального хозяйства к структуре спроса. Потребность в структурных сдвигах обострилось также в связи с ростом влияния конъюнктуры мирового рынка на внутреннее производство.

В долгосрочной перспективе структура экономики России неизбежно будет изменяться в соответствии с общемировыми тенденциями. Произойдет сокращение доли первичных секторов материального производства, повысится роль отраслей, работающих на конечный спрос, наукоемких производств, отраслей сферы производственной инфраструктуры – оптовой и розничной торговли, связи, финансово-кредитной, страховой и налоговой деятельности. Приближение к структуре экономики развитых стран неизбежно будет длительным и многоэтапным. Основные структурные изменения в российской экономике в основном затронут внутриотраслевые пропорции и в меньшей степени коснутся межотраслевых – это также необходимо учитывать при формировании стратегических целевых ориентиров. Например, как указывает Э.А. Уткин, возможны следующие наиболее существенные сдвиги внутри отдельных отраслей экономики и отраслевых комплексов[10]:

- В топливно-энергетическом комплексе произойдет стабилизация добычи нефти при углублении ее переработки и комплексном использовании. Увеличится добыча газа и его доля в общем объеме топлива. Возрастает открытая добыча угля в восточных районах при одновременном сокращении шахтной добычи в результате закрытия нерентабельных предприятий. Увеличится комбинирован-

ная выработка электроэнергии и тепла, использование нетрадиционных источников энергии в труднодоступных местах;

- В черной металлургии будет происходить замена мартеновского способа конвертным и электросталеплавильным, увеличатся объемы непрерывной разливки стали, внепечной обработки, проката, совмещенного с разливкой, расширится сортамент и повысится качество труб;

- В цветной металлургии основное внимание будет уделяться укреплению рудной базы и концентрации производства на основе применения энерго- и ресурсосберегающих технологий и оборудования;

- В строительной индустрии увеличится производство конструкций для малоэтажного строительства мелкоштучных изделий из местного сырья, эффективных стеновых материалов;

- В химической промышленности возрастает выпуск конструкционных пластмасс и изделий из них, полиэфирных волокон, основы магнитных лент, сырья для изготовления бутылок и пленки;

- В деревообрабатывающей промышленности опережающими темпами будет увеличиваться производство древесно-стружечных и древесноволокнистых плит с защитной обработкой;

- В машиностроении и металлообработке расширится производство современного технологического оборудования, автоматизированных и высокоточных станков, инструмента, автомобилей и автобусов, вагонов для поездов и метро, строительно-дорожных машин для малоэтажного строительства, оборудования для торговли и легкой промышленности, агропромышленного комплекса, медицинских учреждений;

- В аграрном секторе ускоренное развитие получают торгово-закупочные и торговые предприятия, индустрия сортировки, переработки, установки и хранения сельскохозяйственной продукции, селекционная работа;

- На транспорте, в средствах связи и информатике главное внимание будет уделено развитию и улучшению освоения дорожной сети, реконструкции элек-

тросвязи на обнове цифровых систем, развитию спутниковой связи и вещания, расширению новых видов услуг, микроэлектронике, внедрению в различных сферах народного хозяйства современных информационных технологий.

Следует также помнить, что указанные структурные изменения будут формироваться под влиянием многих факторов, прежде всего в результате соответствующей политики государства, главным принципом которой является выработка и обоснование системы взаимоувязанных приоритетов, которые определяют направления структурных сдвигов исходя из общемировых тенденций, выгод от участия страны в общемировом разделении труда, специфики деформаций и диспропорций в существующей структуре национальной экономики. Ведущую роль при выработке приоритетов играет установление критериев для отнесения сфер, отраслей и производств экономики к числу приоритетных.

Главными задачами государственной структурно-инвестиционной политики на современном этапе являются последовательное свертывание устаревших производств, преодоление структурных деформаций и приведение структуры производства в соответствие с платежеспособным спросом, обеспечение наиболее полного использования производственных ресурсов и научно-технического потенциала, поддержание экологической и экономической безопасности страны, содействие развитию эффективных, конкурентоспособных производств, рыночной инфраструктуры, сферы услуг и интеллектуальной деятельности.

Содействие развитию производства в точках и секторах роста государство может осуществлять в виде разнообразных форм поддержки - выделения бюджетных средств для финансирования проектов и программ, предоставления целевых льгот по налогам и таможенным тарифам, выдачи налоговых кредитов и государственных гарантий и т.д.

II КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

При разработке стратегии важно знать общие классификационные рамки, в которые вписываются стратегии, хотя фактически классификация стратегий затруднена в связи с их разнообразием, наличием множества авторских подходов к типизации стратегий. Укажем наиболее существенные и часто используемые классификационные признаки:

- Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма);
- Уровень принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии);
- Стадия жизненного цикла отрасли (стратегии предприятий растущих, зрелых и переживающих спад отраслей);
- Основные характеристики продукта и сферы его распространения (продукто-маркетинговые стратегии, стратегия глобализма);
- Относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и несвязанной диверсификации);
- Степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

Усложняющим фактором классификации является то, что большая часть стратегий может определяться одновременно по нескольким классификационным признакам, поэтому далее стратегии будут рассмотрены по следующим укрупненным блокам:

- базовые стратегии;
- стратегии достижения конкурентных преимуществ;
- стратегии поведения в конкурентной среде;
- отраслевые стратегии;
- портфельные стратегии;
- функциональные стратегии.

1. Базовые стратегии

К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития:

- Стратегия роста;
- Стратегия сокращения;
- Комбинированная стратегия.

В основе стратегии роста возможны следующие направления:

1) концентрированный рост предполагает развитие продукта (его совершенствование или создание нового), развитие или захват рынка, не переходя при этом в другую отрасль;

2) интегрированный рост – развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо конкурентами);

3) диверсифицированный рост – развитие на основе проникновения в другие отрасли (горизонтальная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая или центрированная диверсификация – создание новых производств, совпадающих с профилем организации).

Стратегия сокращения означает либо закрытие, продажу одного из своих подразделений, бизнесов; либо «сбор урожая» (постепенное сокращение бесперспективного бизнеса для получения максимального совокупного дохода); либо ликвидацию фирмы (крайний случай).

Комбинированная стратегия предполагает сочетание отдельных базовых стратегий, в зависимости от ситуации или условий для каждого вида бизнеса.

2. Стратегии достижения конкурентных преимуществ

Стратегии достижения конкурентных преимуществ относятся к группе конкурентных стратегий, к которым можно отнести также и стратегии поведения в конкурентной среде.

Каждая из этих стратегий базируется на необходимости достижения определенного конкурентного преимущества. Под конкурентными преимуществами при этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.). Отметим, что конкурентные преимущества современных фирм не всегда касаются технологии производства, очень часто они перемещаются в стадию маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса. Рассмотрим особенности основных стратегий достижения конкурентных преимуществ, некоторые характеристики которых приведены в табл. 1. (см. приложение)

2.1 Стратегия минимизации издержек

Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам.

Преимущество низких издержек создает относительно эффективную защиту против пяти конкурентных сил М. Портера.[9],[6]

Вместе с тем существует риск появления технологических новинок, роста инфляции (подрывающего способность фирмы снижать издержки), изменения предпочтений потребителей и т.д. и как результат – утрата конкурентного преимущества в низких издержках.

Практика показывает, что данная стратегия часто выбирается на практике как российскими, так и зарубежными фирмами, но и в нашей стране трудно достичь максимального эффекта в связи с высокими темпами инфляции и рядом существенных проблем внутреннего характера деятельности фирм.

2.2 Стратегия дифференциации

Цель стратегии (или ее разновидностей: дифференциации продукта, персонала, сервиса или имиджа) – это или придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар как более качественный от предложений конкурентов; или предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующего продаваемым товарам; или наем и тренинг персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов; или создание более выгодного имиджа фирмы, рекламной марки продуктов, т.е. бренда.

2.3 Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования, т.е. специализации на нуждах различных сегментов рынка (различных групп покупателей) строится без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования может быть представлена либо стратегией фокусированного лидерства по издержкам либо стратегией фокусированной дифференциации.[9]

2.4 Стратегия инноваций

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. Фирмы, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах и получают возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным фирмам.

2.5 Стратегия оперативного реагирования

Стратегия оперативного реагирования предполагает достижения успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде (технологические, потребительские и иные).[3] Например, для того чтобы приспособить выпускаемую продукцию к новым потребностям рынка, необходимо время. Фирма, выбравшая данную стратегию, приложит все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию. Если она это сделает быстрее своих конкурентов, ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового (модифицированного) товара (услуги). Данная стратегия в самом простейшем варианте может быть реализована фирмами-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей. В самом сложном варианте – фирмами, которые смогли создать предпосылки для постоянной адаптации к меняющимся условиям (т.е. создали соответствующую корпоративную культуру фирмы, нацеленную на постоянные новшества и поиск эффективных путей разрешения каждодневных проблем).

2.6 Стратегия синергизма

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которые реализуются на уровне фирмы в целом и которое в конечном счете проявляется разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления).

3. Стратегии поведения в конкурентной среде

Анализ конкурентной среды, структуры конкурентных сил, изучение конкурентов, понимание фирмой своего положения в конкурентной среде позволяет

разработать и соответствующую стратегию поведения в конкурентной борьбе. Ф. Котлером и Р. Тернером выделяются четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции[1]:

- 1) позиции лидера на рынке;
- 2) позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- 3) позиция последователя;
- 4) позиция знающего свое место на рынке.

4. Отраслевые стратегии

При рассмотрении отрасли необходимо определить такие показатели, как ее вид (административная или хозяйственная), стадия жизненного цикла, масштабы, средние издержки, ключевые факторы успеха и т.д. Фактическое значение тех или иных отраслевых показателей предполагают ту или иную отраслевую стратегическую линию. Например, исходя из модели жизненного цикла отрасли (выделения стадии зарождения, роста, зрелости и спада отрасли), все отрасли можно разделить на три группы: развивающиеся, зрелые и переживающие спад. Предприятия в этих отраслях имеют похожие стратегии, несмотря на то что могут производить совершенно разные товары. Рассмотрим характерные черты каждой стадии жизненного цикла отрасли и соответствующие этой стадии стратегии.

4.1 Стратегии на стадии зарождения отрасли

В первые годы отрасли (зарождение) еще не сформировались закономерности, по которым она будет функционировать. Параметры рынка (емкость, структур сегментов, темп роста и др.) могут быть оценены только экспертными методами. Существует неопределенность относительно эффективности отдельных технологий, предпочтений потребителей, возможны сложности в обеспечении сырьем, комплектующими. Входные барьеры в отрасль на этой стадии относительно низкие, поэтому войти в отраслевой рынок могут как крупные, так и мелкие организации. Изменения в отрасли (инновации) осуществляются дина-

мично, отмечается короткий жизненный цикл товаров (так как после начала реализации на рынке они часто дорабатываются, совершенствуются).

Среди более эффективных на стадии зарождения стратегий можно отметить следующие:

- Стратегия разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг (стратегия инноваций);
- Наступательная стратегия (захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштабов и успешно противодействовать конкурентам);
- Оборонительная стратегия (для защиты своей доли рынка и защиты от конкурентов-иммитаторов с помощью патентов, ноу-хау, монопольного положения, ценовой и неценовой конкуренции и т.д.);
- Стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда) – это способствует обеспечению престижа, уверенности в соответствующем уровне качества товара;
- Стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка) – это позволяет быстро окупить затраты на НИОКР и развитие рынка;
- Стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
- Стратегия расширения глобального спроса (для лидеров отраслевого рынка), которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара – эта стратегия перспективна при наличии большого потенциала роста отрасли;
- Стратегия неотступного следования за лидером (для фирм-иммитаторов) и осознанного раздела рынка;
- Стратегия прямой атаки на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм).

4.2 Стратегия на стадии зрелости

На стадии зрелости в отрасли резко усиливается конкуренция за долю рынка и значительно усложняется процесс привлечения новых покупателей. Помимо этого, М. Портер отмечает и другие особенности зрелых отраслей: продажа товара опытным покупателям; повышение значения уровня издержек и сервиса (обслуживания) покупателей; прохождение высшей точки роста численности персонала и производственных мощностей отрасли; значительное и частое изменение методов исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта; трудности в нахождении новых товаров и сфер применения существующих (модификационных) товаров; усиление международной конкуренции; падение отраслевой прибыли и т.д.[6]

На стадии зрелости отрасли рекомендованы следующие стратегии:

- Обеспечение прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде;
- Развитие сбытовой сети (например, диверсификация деятельности);
- Поиска новых сегментов рынка, освоения новых географических регионов;
- Оживления развития зрелой отрасли (с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрение новых технологий или других новшеств и т.д.);
- Низких издержек (например, за счет экономии на масштабе производства, использования дешевого сырья, рабочей силы, высокой эффективности производства) и усиления финансового контроля;
- Расширения рынка для получения более высокой прибыли;
- Стабилизация прибыли (с одновременным снижением расходов на научные исследования, рекламу), стратегия имеет краткосрочный характер и полезна для периода выбора стратегической периодизации;
- Совершенствования деятельности (значительные изменения в управлении, улучшении качества выпускаемой продукции).

4.3 Стратегии на этапе спада отрасли

Отрасль на этапе спада имеет следующие характерные черты: спрос снижается; конкуренция ужесточается, усложняются ее формы; в конкурентной борьбе возрастает роль цены и качества; возрастает сложность управления приростом производственных мощностей; усложняется процесс создания товарных инноваций; усиливается международная конкуренция; снижается среднеотраслевая прибыльность и в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

На данной стадии показаны следующие стратегии:

- Поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса (в которых спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти);
- Дезинформацию конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли, чтобы остаться одной из немногих отраслевых организаций и занять лидирующие позиции;
- «Сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов);
- Выхода на международные рынки;
- Сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштабов;
- Внедрения технологических и организационных инноваций, чтобы поднять эффективность производства;
- Выхода из одной отрасли (распродажа части или всех активов).

4.4 Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей

Очень сильно на выбор стратегической отраслевой линии влияют ключевые факторы успеха (КФУ) различных отраслей, которые зависят от экономической, технической характеристики отрасли, используемых в отрасли средств конкурентной борьбы. Здесь ограничимся кратким указанием на следующую зависимость: сущность выбираемой стратегии основана на сущности соответствующих КФУ (например, если к КФУ относится низкая себестоимость продукции, то необходима стратегия минимизации издержек, КФУ – квалификацион-

ный персонал – соответствует стратегия дифференциации персонала, КФУ - инновации – стратегия инноваций и т.д.)

В заключение рассмотрения отраслевых стратегий укажем особенности еще одной современной отраслевой стратегии – предложении базового отраслевого продукта на глобальном рынке (когда принципы отрасли рассматриваются в глобальном масштабе).

В основе глобальной стратегии обычно лежит стандартизация товаров, позволяющая осуществлять экономию на масштабе производства. Организации, реализующие такую стратегию, обычно используют доступ к дешевым ресурсам, перераспределение финансовых, информационных и иных потоков между производствами в различных странах; льготы, предоставляемые правительствами отдельных стран с целью привлечения иностранного капитала; возможность деятельности на стратегически важных рынках.

Отметим, что одна из главных проблем реализации глобальной стратегии – сочетание стандартизации продукции с требованиями разных национальных рынков. Эта проблема может быть решена путем создания совместных предприятий, продажи лицензий, развития франчайзинга или применения эффективных средств мирового маркетинга, учитывающего национальные предпочтения потребителей разных стран.

Еще одной проблемой данной стратегии является высокий уровень международных рисков, среди причин которых можно назвать нестабильность экономических систем разных стран, вероятность различных социальных конфликтов, изменения рыночных условий и т.д. Противодействовать этому глобальная организация может за счет усиления чувствительности внешнего информационного мониторинга, принятии адекватных современных мер.

5. портфельные стратегии

Портфельная (корпоративная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Стратегические решения

этого уровня наиболее сложны, так как касаются фирмы в целом. Именно на этом уровне определяются, согласовываются продуктовые стратегии фирмы.

Часто портфельные стратегии называют инвестиционными, так как их основой является определение хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции; распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа; решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии. Другими целями портфельной стратегии являются: изменение структуры корпорации; решения о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры; разработка единой стратегической ориентации подразделений.

Важной особенностью портфельных стратегий является то, что ресурсы между подразделениями многопродуктового предприятия перераспределяются планомерно, на основе специальных бюджетов, а не на основе коммерческого риска.

Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные. Пассивные стратегии требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному индексу. Активные стратегии используют доступную информацию для повышения эффективности инвестиций по сравнению с простой диверсификацией. Наиболее существенным для всех активных стратегий является прогнозирование факторов, способных влиять на инвестиционные характеристики данного класса активов. Обычно активные стратегии используются профессиональными участниками рынка для управления собственным портфелем, а также при доверительном управлении активами клиентов. Для этого в их штат входят аналитики, которые, используя огромное количество информационных ресурсов, пытаются прогнозировать изменения стоимости активов. Часто простому инвестору не под силу самостоятельно проводить активную стратегию, и для повешения эффективности активы передаются профессиональному участнику в управление. С другой стороны, активная стратегия дает поло-

жительный результат только при условии достаточно высокой точности прогнозов. В противном случае эффективность управления резко снижается и зачастую приводит к убыткам для клиента. Часто при управлении используют смешанный принцип (например, с помощью пассивной стратегии управляют «ядром» портфеля, а «остатком» распоряжаются, используя активную стратегию).

В научной литературе известен ряд аналитических методов и моделей, которые могут быть полезными при разработке портфельных стратегий в ходе портфельного анализа, к ним относятся: матрица Ансоффа, подходы к анализу конкуренции Портера, матрицы портфельного анализа Бостонской консультационной группы (БКГ), консультационных фирм «McKinsey» и «Arthur D. Little», проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) и др.

В указанных моделях рекомендуется, чтобы в процессе разработки портфельной стратегии каждый продукт фирмы, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо. Это позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и другие. При этом реализуются принципы сегментации рынка и попарного сопоставления критериев. В предлагаемых матрицах используются различные наборы переменных, но в любом случае – это двухмерные матрицы, у которых по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой – внешних. Достоинства, недостатки и последовательность портфельного анализа указаны в табл.2 (см. приложение)

6. Функциональные стратегии

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

По мнению Б. Карлоффа, именно в формировании функциональных стратегий «скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование данного подразделения»[4],[6].

Рассмотрим особенности некоторых функциональных стратегий: товарно-маркетинговой, управления персоналом, внешнеэкономической деятельности, научно-технического развития и технической политики фирмы.

6.1 Товарно-маркетинговая стратегия

Основными составляющими товарно-маркетинговой стратегии являются: исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок. Стратегические указания по определенной комбинации этих составляющих их сущности зависят от общей стратегии фирмы. Так, для стратегической оптимизации исследовательской функции маркетинга необходимо определить с формами и методами сбора, анализа и обработки информации о рынке (потребителях, конкурентах, отрасли, поставщиках и т.д.); выявить, по каким направлениям внешнего анализа необходимо сосредотачивать наибольшие усилия (по технологическим нововведениям, по взаимодействию с поставщиками, по действиям конкурентов и т.д.). При формировании товарной политики определяется, какими должны быть функциональные свойства товара, уровень качества, широта, глубина ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий, и т.д.

6.2 Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом учитывает, что каждый работник является индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик и меняющим свое поведение под воздействием определенных факторов; специалистом, призванным выполнять соответствующую работу; членом группы, выполняющим ту или иную роль в групповом поведении.

Исходя из этого необходимо стратегически сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы (это в первую очередь касается уровня и природы мотивации).

Целью стратегии управления персоналом должно стать формирование конкурентоспособного трудового потенциала фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основными составляющими стратегии управления персоналом являются мероприятия по планированию и формированию требуемого состава фирмы, организации и охране труда, формированию соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

6.3 Стратегия внешнеэкономической деятельности

Стратегия внешнеэкономической деятельности вырабатывает правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг, определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства[8]. При выборе стратегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу стратегии импорта составляет исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня экспортируемых товаров и т.д.

6.4 Стратегия научно-технического развития и технической политики организации

Стратегия научно-технического развития и технической организации направлена на реализацию долгосрочных целей [5]. В ее основу целесообразно закладывать создание хозяйственных комплексов нового типа (крупные компании и более мелкие, обеспечивающие и обслуживающие их фирмы) и сочетание в их

рамках гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства.

Такие производственные системы нового типа должны работать в режиме «нововведенческого конвейера» независимо от периодической реконструкции производства в целом. Это обеспечит систематическое внедрение в производство новых, более совершенных изделий, сокращение всех видов затрат на производство продукции и повышение показателей качества при снижении цены, что в конечном счете и определяет конкурентоспособность продукции.

Режим нововведенческого конвейера требует развития производства по частям и поэтому может быть реализован в технологических системах, сочетающих свойства целостности обособленности. Для конкретной технологической системы должен устанавливаться свой предпочтительный такт нововведенческого конвейера, что в существенной степени определит техническую политику.

III ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

1. Разнообразии принципиальных позиций

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии. В то же время до сих пор отсутствует единый и общепризнанный подход к формированию стратегии организации. Среди разнообразия принципиальных позиций можно выделить следующие точки зрения:

1) стратегия организации должна разрабатываться творческим, неформальным образом, отражая в основном стратегическое видение высшего руководства организации;

2) процесс разработки стратегии следует максимально формализовать, но при этом наиболее полно учесть особенности состояния внешней среды, стратегический потенциал самой организации, что в конечном итоге позволит разработать неповторимую и уникальную стратегию;

3) при своем многообразии выбора число действительно эффективных стратегий ограничено, поэтому при формировании стратегии надо стандартизировать условия реализации стратегии, выбрав для них стратегическое решение из типового набора эффективных решений;

4) полное отрицание необходимости стратегического выбора, считая при этом более актуальной, практически полезной задачу формирования гибкой и адаптивной организации, эффективно приспосабливающейся к любым изменениям внешней среды.

Как видно, принципиальные научные позиции по данному вопросу весьма противоречивы. Хотя все-таки большинство ученых склоняются к мнению: если тщательно и системно не управлять процессом генерирования стратегических альтернатив, не заниматься стратегическим выбором, не задавать будущую стра-

тегическую направленность для своей организации, то она становится более слабой и пассивной.

Если исходить из анализа практического опыта, то можно будет констатировать присутствие этого этапа стратегического управления в той или иной степени формализации в любой организации. Другими словами, на практике руководители организаций комбинируют те или иные подходы к разработке стратегии, стараясь использовать как стандартные процедуры, так и не стандартные, чтобы обеспечить уникальность формируемых стратегий.

2. Понятие и типы стратегических альтернатив

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Как указывают Маджори Лайс, Лайм Фаэй в книге «Курс МВА по стратегическому менеджменту», стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа[11]:

- 1) альтернативы постепенного совершенствования;
- 2) альтернативы обновления;
- 3) инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенства – это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится к этой категории.

Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое

отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

В любом случае важно наличие широкого диапазона указанных типов альтернатив, поскольку достоинства или недостатки отдельных альтернатив иногда можно выявить, только сопоставив их с другими вариантами. Это также позволяет не «заикливаясь» на каком-то отдельном варианте, исключать излишний консерватизм в своем направлении развития, не давать конкурентам возможности быстро определять стратегические приоритеты данной организации или довольно-таки точно предугадывать их на будущее.

Отметим также, что часто в подобном диапазоне стратегических альтернатив совершенно необоснованно и ошибочно отсутствуют альтернативы обновления, хотя они, как уже было указано, могут породить неожиданно для многих новые направления мышления, показать текущее состояние бизнеса в другом свете, способствовать появлению новых продуктов или новых способов ведения бизнеса.

Следует учитывать, что альтернативы обновления или постепенного совершенствования не должны быть банальными разновидностями прежних стратегий, а должны ставить другие акценты, например, добавлять новые товарные серии; расширять разнообразие моделей, стилей, типов каждого вида продукции по каждой товарной серии; выходить на большее число потребителей на существующих рынках; увеличивать объем покупок по имеющимся покупателям; на новых рынках взаимодействовать с потребителями существующих или новых продуктов; проникать в новые каналы распределения; повышать функциональность продукции, отношения с потребителями, добавлять новые услуги, улучшать имидж, репутацию компании, ее продукции, соотношение цены и качества.

3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора укрупнено осуществляются следующие действия:

1) разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

2) стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии;

3) производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей их реализации; в заключение осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Отдельно поясним создание «гнездовой структуры»: каждый стратегический вариант представляется в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений (получивших название «портфель стратегий»). Портфель стратегий – это специфическая иерархическая структура стратегий, состоящая из трех уровней:

1) корпоративный уровень (портфельные или инвестиционные стратегии многопродуктовой компании);

2) уровень отдельных(ого) бизнесов(а) (стратегии развития отдельных(ого) бизнесов(а));

3) функциональный уровень (стратегия специализированных видов деятельности и основных подсистем организации).

Три уровня стратегии образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда стратегий развития отдельных(ого) бизнесов(а) и функциональных стратегий. Сравнительная характеристика стратегических решений разного уровня разработана и представлена в табл.3 (см. приложение)

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии. Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным.

Различают стратегическое планирование сверху вниз, при котором внешние менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают отдельные бизнесы и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование снизу вверх, при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Для обоих подходов наиболее важным является, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

4. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование

Среди перечня факторов (поставщики, конкуренты, основные характеристики продукта, отрасли, технологии, реализуемые или желаемые конкурентные преимущества, цели и методы государственного регулирования, стратегический

потенциал организации) наибольшее значение имеют потребители и их предпочтения.

Особенно важен тот факт, что необходима не просто констатация текущего состояния этих факторов, а прогнозирование их изменения на планируемый период. Например, при рассмотрении фактора «технология» необходимо не только провести анализ существующих отраслевых технологий, но и попытаться сделать прогноз относительно путей их развития, появления новых.

При анализе фактора «государственное регулирование» прежде всего следует попытаться предугадать возможные действия органов государственного (муниципального) управления и их последствия для организации. Такое прогнозирование может осуществляться с применением метода сильных и слабых сигналов, экстраполяционных, причинно-следственных, субъективных и иных методов прогнозирования.

4.1 Метод сильных и слабых сигналов

Метод сильных и слабых сигналов основан на идеологии стратегического управления: организация должна стремиться предвидеть воздействия на нее со стороны внешней среды и пытаться заранее на них реагировать (минимизируя возможный ущерб или максимизируя возможную прибыль). Те проблемы, которые уже четко проявились и поняты, в стратегическом управлении называются определенными по сильным сигналам, т.е. по достоверным фактическим данным. Те проблемы, информация о которых не является относительно полной и (или) достоверной, называются проблемами, определяемыми по слабым сигналам. На эти перспективные проблемы организация должна реагировать, т.е. еще до их наступления.

Для этого необходимо:

- Установление постоянного наблюдения за всеми тенденциями во внешней среде;

- Доведение до высшего руководства результатов анализа полученных тенденций с оценкой их важности для организации и срочности реагирования на них на регулярных совещаниях и по мере необходимости;
- Распределение высшим руководством совместно с аналитиками всех задач, порождаемых тенденциями, на четыре категории: самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения;
- Передача сложных задач для изучения и принятия решения либо существующим подразделениям организации, либо в случае необходимости специальным группам;
- Контроль за принятием решений со стороны высшего руководства с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий;
- Периодический пересмотр и обновление высшим руководством списка проблем и их приоритетности.

4.2 Экстраполяционные методы

Экстраполяция (от лат. extra + polire, что означает приглаживать, отделять) – это метод научного исследования, заключающийся в распространении выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую часть его или целое. Другими словами, Экстраполяционные методы предполагают экстраполяцию кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее. Эти методы основаны на предположении, что будущие события полностью определяются прошлыми.

Но экстраполяция плохо работает в условиях нестабильности в неопределенности внешних факторов. Тем не менее в некоторых случаях (например, когда отрасль находится на этапе роста или при определении сезонных колебаний, наиболее общих тенденций и т.д.) экстраполяция может оказаться полезной.

Следовательно, возможно вполне успешное применение экстраполяционных методов и в стратегическом управлении: для определения трендов (наиболее общих тенденций развития) или сезонных колебаний (зависимости спроса от времени года).

4.3 Субъективные методы

Субъективные методы базируются прежде всего на особым образом спроектированных алгоритмах оценки субъективных мнений экспертов, менеджеров и т.д. Существует несколько таких методов.

Дельфийская методика предполагает проведение независимого опроса членов группы экспертов и дальнейшее циркуляционное ознакомление членов группы с мнениями коллег с целью достижения группового консенсуса.

Составление сценариев будущего предполагает составление ограниченного числа сценариев, основанных на различных предпосылках. Данная методика заставляет заинтересованных менеджеров заниматься моделированием и знакомиться с мнением коллег.

Суждения отдельных менеджеров – метод, базирующийся на интуиции профессионалов как источнике ценной информации о будущем.

Как показывает опыт, на практике целесообразно сочетать различные методы прогнозирования таким образом, чтобы нивелировать их недостатки и укреплять достоинства.

5. Роль и значение бенчмаркинга

Особо укажем, что процесс формирования стратегических вариантов целесообразно дополнять изучением опыта успешно работающих организаций-лидеров (например, на основе применения конкурентного или функционального бенчмаркинга). Знание подобного опыта может снять множество вопросов у российских руководителей и определить приоритеты развития, направления инвестиций, разработки новых продуктов, построения системы управления. В этом случае также появляется возможность не повторять чужих ошибок и идти к аде-

кватному построению своего бизнеса гораздо быстрее, чем те, кому приходится пользоваться только собственным опытом.

6. организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив

Если рассматривать организационные аспекты разработки стратегических альтернатив, то можно отметить, что это процесс практически должен быть представлен в виде работы одной или нескольких команд специалистов (оперативных групп). Каждая команда, используя тот или иной стратегический подход к формированию альтернативных вариантов (или их комбинацию), начинает последовательно генерировать стратегические альтернативы (сначала альтернативы постепенного совершенствования, потом альтернативы обновления, и, наконец, инновационные альтернативы).

Особо укажем, что в случае работы более одной команды специалистов (оперативной группы) неосознанно или наоборот преднамеренно (по замыслу высшего руководства) результатом деятельности этих групп будет представление наиболее разных точек зрения. Другими словами, работа групп базируется на разных исходных допущениях (темпах роста рынков, эволюции технологий, предполагаемых действиях конкурентов и т.д.).

Важно выявлять, идентифицировать, уточнять эти допущения и максимально эффективно использовать разницу между ними для создания соответственно более широкого диапазона стратегических альтернатив и в конечном итоге для улучшения процесса принятия стратегических решений, их качества.

Следует избегать ошибочного представления о возможности генерации стратегических альтернатив в ходе принятия управленческих решений, когда разработка альтернатив происходит спонтанно, достаточно быстро, но при этом перечень возможных альтернатив чрезвычайно узок, не позволяет использовать весь возможный потенциал. Кроме того, в этом случае также не проводится оценка полученных вариантов, дополнительно не привлекаются сотрудники организации и лица, которые могут быть использованы как эксперты.

Заключение

В финальной части своей работы я постараюсь подвести итог и сделать некоторые выводы. В первой главе курсовой работы была рассмотрена сущность понятия стратегия.

Итак, стратегия – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы, исходя из реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с потребителями, поставщиками и другими организациями, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

Во второй главе была проведена классификация стратегий. Были указаны следующие блоки стратегий: базовые, конкурентные, отраслевые, портфельные и функциональные стратегии.

Впоследствии, в третьей главе рассмотрены стратегические альтернативы. Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития фирмы, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа: альтернативы постепенного совершенствования, альтернативы обновления, инновационные альтернативы.

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора укрупнено производятся следующие действия: сначала разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив; на второй стадии стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды фирмы; на третьей стадии проводится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив.

Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2006
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2007
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие, 2-е издание. М.: Информационно-внедренческий центр «МАРКЕТИНГ», 2007
4. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций М.: Филинь, 2007
5. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Издательство РДЛ, 2008
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006
7. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008
8. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006
9. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: ИНФА-М, 2007
10. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТЕНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 2008
11. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

