**Введение**

Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

Фактически стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия, которую решило использовать руководство, указывает на то, что «из всех направлений, имеющихся у нас в распоряжении, и возможных для нас действий, мы решили следовать в выбранном направлении и вести наш бизнес таким образом». Не обладая стратегией, руководитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов.

Актуальностью данного исследования является важность и необходимость анализа, разработки и выбора необходимой стратегии развития, для полноценного, оптимального и успешного функционирования коммерческой организации в условиях современного рынка и конкуренции сторонних организаций.

Объектом исследования являются современные коммерческие организации.

Предметом исследования являются стратегии развития коммерческих организаций.

Целью данного исследования является углублённый анализ стратегического планирования современных коммерческих организаций.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- Изучить основы стратегического планирования, и проанализировать существующие стратегии развития.

- Оценить существующие стратегии развития, и выявить их особенности и недостатки.

- Выделить необходимые аспекты составления стратегического плана для развития организации.

1. **Понятие, сущность и виды стратегии развития организации**

**1.1. Понятие и сущность стратегии развития организации**

Понятие "стратегия" - греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало "искусство генерала" находить правильные пути к достижению победы.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия экономической организации - это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы - значит определять общие направления ее деятельности.

Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное - это еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из приятных мечтаний, а из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия - это, прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.

Не все организации пользуются официально принятыми системами планирования, а те, что пользуются, не всегда делают это хорошо. Однако среди выгод планирования можно выделить системное осмысление ситуации, более четкую координацию усилий, более точную постановку задач и более совершенные методы оценки достигнутого, что приводит к росту сбыта продукции и прибыли.

Плацдармом для любого другого планирования в рамках организации служит стратегическое планирование, которое представляет собой управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и возможностями в сфере маркетинга.

Стратегическое планирование можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

1. Анализ среды.
2. Определение миссии и целей.
3. Выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического планирования, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1. Анализ макроокружения включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.
2. Конкурентная среда анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.
3. Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Для обеспечения роста организации стратегическое планирование требует изыскания рыночных возможностей в сферах, где организация будет иметь явное конкурентное преимущество. Такие возможности можно изыскать на путях интенсивного роста в масштабах существующей товарно-рыночной деятельности (более глубокое проникновение на рынок, расширение границ своего рынка или совершенствование товара), на путях интеграционного роста в рамках отрасли (регрессивная, прогрессивная или горизонтальная интеграция) и на путях диверсификационного роста (концентрическая, горизонтальная или конгломератная диверсификация).

**1.2. Виды стратегии, их характеристика, обоснование выбора стратегии**

На разработку стратегии, помимо потенциала организации, влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются миссии и цели организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, продукция, компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

Краеугольные вопросы разработки стратегий:

- Какие произошли и в чем состоят изменения во внешней среде (как изменился рынок по объему, структуре, поведению конкурентов, как ведут себя поставщики и др.);

- В каком направлении должна развиваться товарная политика организации, с тем чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (каковы спрос на товар, динамика его изменений и прибыльность товара (услуги), какие следует использовать методы ценообразования и др.);

- В каком направлении должно идти развитие организации (какие виды деятельности развивать, определение целей на перспективу, необходимых ресурсов, источников ресурсов и др.);

- Как сделать реальным новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие изменения в организации необходимо провести, какие методы при этом использовать и др.)

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, но, в свою очередь, высокий потенциал позволяет, расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными, быстро реагировать на изменения. Стратегии организации должны быть согласованы между собой, а также с глобальной целью (миссией) предприятия, перспективным состоянием внешней среды, конкурентным статусом предприятия.

Существует множество классификаций стратегий в зависимости от основополагающих признаков деления. Рассмотрим основные из них:

I. Согласно выработке общей стратегии поведения организации на рынке, предложенной М. Портером, выделяют:

1. Лидерство с минимизацией издержек производства.

2. Специализация в производстве продукции.

3. Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом сегменте.

II. В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются следующие виды стратегий:

1. Корпоративные стратегии (являющиеся общими для организации).

2. Стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии сферы бизнеса).

3. Функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, производства, стратегия управлении персоналом и других подразделений.

4. Стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

III. Стратегии развития бизнеса (базисные или эталонные стратегии) отражают четыре различных подхода к развитию бизнеса и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов организации: продукта; рынка; отрасли; положения фирмы внутри отрасли; технологии.

- Стратегии концентрированного роста;

- Стратегии интегрированного роста;

- Стратегия диверсифицированного роста;

- Стратегия целенаправленного сокращения.

IV. Стратегия поведения фирм зависит и от их позиции в конкурентном лидировании на рынке. Можно выделить следующие стратегии (модели поведения) организации:

1. лидер;

2. второй или третий «игрок» — стратегия фирм, ближайших к лидеру по размерам, способностям и рыночной доле;

3. «последователь» — стратегия всех остальных «игроков», включая действующих в нише;

4. «новый игрок» — стратегия фирмы, входящей на рынок впервые, либо за счет формирования своих новых преимуществ, либо в результате слияния, поглощения.

Для большинства организаций создание новых товаров (услуг) — необходимое условие выживания в конкурентной борьбе на рынке. При этом необходимо подчеркнуть, что для успешной конкуренции совсем не обязательно все время быть лидером в обновлении продукции.

Известны две стратегии выхода организации на рынок с новым видом товара (услуги):

1. Выход на рынок раньше других или же в числе первых.

Эту стратегию выбирают организации-инноваторы, обладающий высоким научно-техническим потенциалом, имеющие отличных исследователей, дизайнеров, разработчиков, активно поддерживающие дух новаторства в организации к творческой и созидательной работе. При такой стратегии организации вынуждены вкладывать большие средства как в научные, так и в маркетинговые исследования и разработки.

2. Выход на рынок тогда, когда новый продукт уже достаточно закрепился на рынке.

Эта стратегия для организаций-последователей. Для них очень важно наличие мощного производственно-технического, финансового и сбытового потенциала. В отличие от инноваторов им не нужно много вкладывать в НИОКР, не нужно рисковать, выходя на рынок новых продуктов. Но при этом имеется риск другого рода — можно опоздать с выходом на рынок. Данная стратегия в качестве основного требования выдвигает возможность быстрой адаптации к изменениям. Если способность к творчеству — ключевое условие успеха для инноваторов, то для последователей такое условие — способность изменяться.

V. По степени активности поведения организации во внешней среде ее стратегия может быть наступательной или оборонительной. Наступательная стратегия направлена на расширение имеющейся доли рынка, захват новых рынков и сегментов. Это стратегия ведения агрессивной конкурентной борьбы. Оборонительная стратегия нацелена на сохранение рыночной доли, рынков или сегментов, а также конкурентной позиции предприятия.

Названные стратегии наряду с другими (группируемые по иным признакам) используются на различных этапах жизненного цикла отрасли. Среди них: начало нового бизнеса, концентрация на единственном бизнесе, интеграция.

VI. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла. Когда организация создает и реализует свой товар (услугу), она находится под сильным обратным воздействием самого товара, состояние которого определяется тем, в какой части жизненного цикла он находится. Проходя отдельные этапы жизненного цикла (разработка, выведение на рынок, рост, зрелость, насыщение, спад), товар оказывает влияние на все сферы и функции управления организация, требуя их соответствующей модификации в определенную маркетинговую стратегию.

В зависимости от того, в какой фазе находится товар, выбираются формы и методы управления созданием и реализацией его на рынке, определяются цели и стратегии по отношению к нему, строятся управленческие и информационные схемы и т. п. Например, если на стадии разработки товара (услуги) стиль управления должен быть творческим, формы организации труда гибкими, а принятие решения должно включать большую степень риска, то на стадии зрелости управление скорее всего будет исключать импровизацию и риск, к тому же оно должно жестко ориентироваться на финансовые аспекты производства и сбыта для обеспечения максимально возможного поступления денег.

Можно выделить три уровня влияния жизненного цикла товара на стратегические решения всей организации.

Первый уровень — общая стратегия поведения организации. В данном случае фаза, на которой находится товар (услуга), влияет на выбор стратегии поведения организации в среде: возьмет ли она курс на диверсификацию, на расширение рынков, либо же выберет стратегию сокращения. Хотя продукт существенно влияет на выбор стратегии организации, необходимо помнить, что имеется еще несколько мощных факторов, определяющих выбор общей стратегии фирмы.

Второй уровень стратегических решений связан собственно с самим продуктом и касается того, что делать с этим товаром (услугой), какие изменения вносить в его производство, что менять в содержании продукта.

Например, по отношению к товару в фазе зрелости могут быть применены следующие стратегии.

I. Продвижение марки товара (услуги): интенсивная реклама марки; разработка более привлекательной упаковки; расширение сопутствующих услуг; концентрация усилий на закреплении уже сложившихся покупателей (а не на привлечение новых).

II. Увеличение разнообразия и вариантности товара (услуги): внедрение множества деталей различного дизайна оформления, разных расцветок; поиск и использование оригинальных и исключительных форм, отличительной упаковки; многовариантность вспомогательных комплектующих деталей.

III. Повышение престижности товара (услуги): улучшение качества товара (услуги); использование престижных марок и упаковок; повышение цены и удержание ее на этом уровне; предпочтение малого объема продаж на рынках, на которых клиенты готовы покупать по высокой цене, большому объему продаж по низким и умеренным ценам на массовых рынках.

IV. Повышение доступности товара (услуги): расширение сети продаж; использование различных систем торговли; использование непрестижных марок, позволяющих продавать товар по низкой цене; расширение систем обслуживания, создание упрощенных моделей и т. п.

Третий уровень — маркетинговые стратегии, определяющие, как должна работать маркетинговая подсистема организации на различных фазах жизни товара.

В целом, нужно иметь в виду, что большинство стратегий определяется не по одному из признаков, а с учетом многих факторов и является комбинированными.

Выбор стратегии — центральный момент принятия экономического решения.

Очевидно, что одну и ту же цель можно достигать различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек, а можно простым увеличением цены. Но можно добиться этого и путем увеличения спроса, повышая полезность для потребителя производимого организацией продукта.

Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии организации. Если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация 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 организация будет идти к достижению цели.

Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме и т. д.

Процесс выбора стратегии состоит из стадий разработки, доводки и анализа (оценки) (на практике эти стадии трудно разделять, т. к. они представляют собой разные уровни единого процесса анализа).

На стадии разработки создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей.

Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит выбрать потенциально лучший вариант.

На стадии доводки стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии. Формируется общая стратегия.

На стадии оценки анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии организации, они оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии.

На выбор стратегии влияют многочисленные экономические факторы, важнейшие из которых:

- Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;

- Состояние внешнего окружения;

- Характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации;

- Уровень риска;

- Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями;

- Опыт реализации прошлых стратегий;

- Фактор времени.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

**1.3. Определение миссии и целей организации**

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического развития состоит из трех подпроцессов: определение миссии фирмы; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

Основная общая цель предприятия – четко выраженная причина его существования – обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

- Выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;

- Определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;

- Выявление культуры фирмы.

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта миссия кажется очевидной – получение прибыли. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

# 2. Общие стратегии развития организации

# 2.1. Лидерство по издержкам

Существует множество способов снижения издержек с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, некоторые из них связаны с движением по кривой опыта, опережая рост конкуренции, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии, которую можно получить от такого увеличения.

Основная суть двух этих эффектов состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости. Путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвует более одной организации, то конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются организациями, стремящимися к достижению определенных объемов реализации.

Низкая себестоимость может позволить организации проводить при необходимости ценовую конкуренцию. Она также может являться источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе предоставляет конкурентные преимущества, а возможности этой низкой себестоимости улучшают конкурентоспособность.

То что организация является производителем продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от воздействия пяти сил. Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию, позволяющую ему выжить во время ценовой войны, а осведомленность об этом может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, у которых издержки выше.

Однако, существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

1. Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере организацией реакции на изменяющиеся требования покупателей.
2. Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы.
3. Наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты.

## 2.2. Дифференциация

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности.

Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно назначать цену. Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если организация добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары конкурентов. Если поставщики поднимут цены, "преданные" покупатели скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара.

Однако стратегии дифференциации, также присущ элемент риска.

1. Основа достижения дифференциации может быть легко скопирована, в этом случае конкуренция в отрасли превратится в ценовую.
2. Организация, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены организациями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
3. Если организация будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

## 2.3. Диверсификация

Имеется мало оснований утверждать о наличии систематической связи между стратегией диверсификации и финансовым успехом предприятия. Однако разумно проведенная диверсификация деятельности может быть предпосылкой повышения эффективности отдельных подразделений. Например если затраты в рамках какой-либо отрасли являются по своей природе в основном постоянными, то их разбивка по разным участкам с большими объемами продаж ведет к значительному снижению удельных издержек.

Условием повышения эффективности при диверсификации является наличие перспективных, представляющих стратегический интерес, ключевых компетенций. В случаях когда ключевые компетенции могут быть широко использованы при производстве различных видов продукции. Расширение хозяйственной деятельности в таких случаях может привести к созданию критической массы ресурсов, которая позволит обойти конкурентов.

Аналогичное положение наблюдается в области рекламы. Существует эмпирически установленная связь между затратами на рекламу и объемом продаж. С ростом затрат на рекламу кривая продаж сначала медленно поднимается, затем круто идет вверх и, наконец, опять переходит в стадию медленного подъема. Поэтому отдача от рекламы в расчете на единицу затрат у мелких предприятий значительно ниже, чем у крупных конкурентов. Возможность улучшить ситуацию и здесь заключается в распределении рекламных расходов по однородным хозяйственным единицам.

Преимущества диверсифицированного предприятия заключаются так же в возможности объединения усилий для достижения единых целей. Успешный результат такого объединения обуславливается действием синергетического эффекта, т.е. когда целое представляет собой нечто большее нежели сумму частей. Так некоторые крупные организации повышают прибыльность своих вновь приобретенных предприятий путем совершенствования на них систем руководства и финансового контроля, а также путем реорганизации этих предприятий на специализированные по видам деятельности подразделения. В этом случае положительный результат дает совместное использование ресурсов и опыта. Наибольшее значение синергетический эффект имеет место в случае если подразделения находятся в родственных отраслях.

В то же время следует отметить, что среди организаций, использующих эту стратегию, наблюдается наибольшее число банкротств. Это связано с тем, что такая стратегия несет большой уровень риска. Стратегия отраслевой концентрации может быть использована лишь на ранних стадиях жизненного цикла отрасли, т.к. при благоприятных обстоятельствах она может обеспечить наиболее высокие темпы производственного развития или прироста капитала. На последующих стадиях жизненного цикла организации по мере удовлетворения потребности в продукции основного контингента потребителей ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации производственной деятельности.

Диверсификация в рамках определенной группы отраслей позволяет организации более широко использовать накопленный опыт в сфере маркетинга, производственных технологий и т.п., а, следовательно увеличивать конкурентные преимущества диверсифицируемых подразделений. Кроме того, использование отраслевой диверсификации даже в таких ограниченных рамках позволяет существенно снизить уровень хозяйственных рисков. Однако стратегия диверсификации в рамках определенной группы отраслей эффективна лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

Наименее рискованной является диверсификация в разрезе различных не связанных между собой групп отраслей. Необходимость использования такой стратегии определяется тем, что для многих крупных и средних организаций, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно избранные отрасли, сдерживают темпы перспективного развития, получение высокой отдачи от капитала, а иногда вызывают стратегическую уязвимость в конкурентной борьбе. Обеспечить новые возможности развития для таких организаций может диверсификация деятельности в иные альтернативные группы отраслей.

## 2.4. Фокусирование

Стратегия фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как организацией, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену. Так что предприятия могут конкурировать по широкому фронту или сосредотачиваться на узком направлении. Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми сегментами и остальными сегментами отрасли. Организация, сфокусированная на себестоимости, может превзойти организации ориентирующиеся на широкий круг потребителей за счет своей возможности устранить излишества, которые не ценятся на данном сегменте.

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть или сократиться.

Если организация обнаружила возможность получать прибыль от реализации какого-либо товара по более высокой цене определенным потребителям, то скорее всего другие тоже смогли разглядеть этот манящий свет. Прежде чем руководство организации осознает это, не чувствительные к ценам денежные потребители будут иметь для выбора огромное количество предприятий, положив тем самым конец возможности устанавливать более высокую цену. Перенос интереса с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает резкое сокращение объемов производства. Это может привести к чрезвычайно высокой себестоимости единицы продукции. Таким образом, организация может закончить свою деятельность, испытывая давление и со стороны цен, и со стороны издержек.

Организация, которая не сделала выбор между стратегиями – быть ли ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией, рискует застрять на полпути. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что организация – лидер по издержкам, дифференциатор или организация с фокусированной стратегией буду иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Организация, застрявшая в середине, будет получать значительную прибыль только в случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно, либо если все остальные организации находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким организациям получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того как конкуренция становится более интенсивной, те организации, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными.

Наряду с данными стратегиями многие исследователи выделяют также стратегию инноваций и стратегию копирования. В первом случае организация способствует научно-техническому развитию и делает акцент на нововведения, рассчитывая работать с довольно обеспеченным сегментом потребителей или же защищать свои изобретения с помощью патентов и лицензий. Однако чрезмерные расходы на инновации могут отрицательно сказаться на положении организации в случае если конкуренты будут использовать ее достижения в своем производстве, т.е. применяя стратегию копирования. Эти две стратегии могут применяться в сочетании с общими стратегиями развития организации.

Следование той или иной общей стратегии требует того, чтобы у организации были определенные ограничения, которые затрудняли бы имитацию их стратегии. Так как эти барьеры не являются непреодолимыми, то фирме обычно необходимо предлагать своим конкурентам меняющуюся цель путем постоянного инвестирования и обновления.

**3. Выбор стратегии, и её реализация**

**3.1.** **Анализ внешней среды**

Стратегический анализ положения организации надо начать прежде всего с исследования структуры отрасли в которой работает данная организация. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

Конкурентная борьба становится более жесткой при увеличении числа организаций-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала и при медленном росте спроса на данный товар.

В случае, если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество предприятий в ней будет увеличиваться. Если при увеличении количества предприятий, рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых предприятий обусловливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

Так же одним из факторов воздействующих на отрасль, является угроза появления товаров-заменителей. Под заменителем понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если по каким-то параметрам заменитель становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других предприятий. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие организации, скорее всего воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Следующим фактором является способность покупателей диктовать свои условия. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли предприятий-продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить предприятиям-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя таким образом на объем своей прибыли. Продавцы имеют преимущества когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных предприятий-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок.

Таким образом, при выборе стратегии фирмам необходимо принимать во внимание именно определяющие факторы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

**3.2. Процесс выбора стратегии организации**

Пpoaнaлизиpoвaв внeшниe oпacнocти и нoвыe вoзмoжнocти, пpивeдя в cooтвeтcтвиe c ними opгaнизaциoннyю cтpyктypy, pyкoвoдcтвo opгaнизaции пpиcтyпaeт к выбopy cтpaтeгии.

Выбop cтpaтeгии – цeнтpaльный мoмeнт cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния. Обычнo opгaнизaция выбиpaeт cтpaтeгию из нecкoлькиx aльтepнaтивныx вapиaнтoв.

Пpoцecc выбopa cтpaтeгии cocтoит из этaпoв paзpaбoтки, дoвoдки и aнaлизa (oцeнки). Нa пpaктикe эти этaпы тpyднo paздeлить, тaк кaк oни пpeдcтaвляют coбoй paзныe ypoвни oднoгo пpoцecca aнaлизa, нo иcпoльзyют paзныe мeтoды.

Нa этaпe paзpaбoтки фopмyлиpyютcя cтpaтeгии, пoзвoляющиe дocтичь пocтaвлeнныx цeлeй. Глaвнoй зaдaчeй дaннoгo этaпa являeтcя paзpaбoткa вoзмoжнo бoльшeгo чиcлa aльтepнaтивныx cтpaтeгий, пoзвoляющиx дocтичь пocтaвлeнныx цeлeй. Этo знaчитeльнo pacшиpяeт выбop и пoзвoляeт нe пpoпycтить пoтeнциaльнo лyчший вapиaнт. Пoэтoмy к paбoтe пpивлeкaютcя нe тoлькo выcшиe pyкoвoдитeли, нo и мeнeджepы cpeднeгo звeнa.

Слeдyющий этaп выpaбoтки cтpaтeгии зaключaeтcя в дoвoдкe oбщeй cтpaтeгии дo ypoвня ee aдeквaтнocти цeлям paзвития opгaнизaции вo вceм иx мнoгooбpaзии.

Рeшaющим мoмeнтoм выбopa cтpaтeгии paзвития являeтcя aнaлиз и oцeнкa aльтepнaтивныx вapиaнтoв.

Зaдaчa oцeнки зaключaeтcя в выбope тaкoй cтpaтeгии, кoтopaя oбecпeчивaлa бы мaкcимaльнyю эффeктивнocть дeятeльнocти фиpмы в бyдyщeм для дocтижeния ee глaвныx цeлeй. Пpoиcxoдит нaпoлнeниe oбщeй cтpaтeгии кoнкpeтным coдepжaниeм.

Стpaтeгичecкий выбop дoлжeн быть ocнoвaн нa чeткoй кoнцeпции paзвития opгaнизaции, a caмa фopмyлиpoвкa - oднoзнaчнoй и яcнoй. Знaчимocть выбopa oпpeдeляeтcя тeм, чтo выбpaннaя cтpaтeгия нa длитeльнoe вpeмя oгpaничивaeт cвoбoдy дeйcтвий pyкoвoдcтвa и oкaзывaeт глyбoкoe влияниe нa вce пpинимaeмыe им peшeния. Пpи этoм дoлжны пpинимaтьcя вo внимaниe мнoгoчиcлeнныe фaктopы: pиcк, oпыт пpoшлыx cтpaтeгий, влияниe влaдeльцeв aкций, фaктop вpeмeни и т.п.

Сyщecтвyeт нecкoлькo мeтoдичecкиx пoдxoдoв, пoзвoляющиx oцeнить cтpaтeгичecкиe aльтepнaтивы paзвития фиpмы. Они мoгyт иcпoльзoвaтьcя лoкaльнo или в oпpeдeлeннoй кoмбинaции, в зaвиcимocти oт пocтaвлeннoй зaдaчи.

**3.3. Анализ и выбор стратегии**

Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Стратегию ограниченного роста применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При этой стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия.

Стратегия роста чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Стратегия сокращения выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

**3.4. Реализация стратегии**

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются:

- Определение того, что и по каким показателям проверять;

- Оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;

- Выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

- Корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, т.к. он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

## 3.5. Преимущества и недостатки стратегического планирования

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству предприятия средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

Особенности стратегического планирования:

- Должно дополняться текущим;

- Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства организации;

- Годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);

- Большинство западных организаций считает, что механизмы стратегического планирования должны быть усовершенствованы.

Наряду с явными преимуществами стратегическое планирование имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач.

Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования:

- Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать — качественное описание состояния, к которому должна стремиться организация в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос — выживет или нет организация в конкурентной борьбе.

- Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести организацию к стратегическим целям. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.

- Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в перспективном.

- Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность. Высокая степень риска в перспективном планировании может быть объяснена теми областями производственно-хозяйственной деятельности, в которых принимаются решения о выпускаемой продукции; направления вложений средств; новые возможности осуществления бизнеса и т.п.

- Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т.е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает, в первую очередь, создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т.п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, с повышения общей культуры управления, укрепления исполнительской дисциплины, совершенствования обработки данных и т.п. В этом отношении стратегическое планирование — не панацея от всех управленческих болезней, а всего лишь одно из средств.

**Заключение**

В данном исследовании нами были рассмотрены теоретические вопросы, связанные со стратегическим развитием организации. Проведена оценка необходимости введения на предприятии стратегического планирования.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

Управление предприятием или фирмой является очень сложной задачей, решение которой содержит в себе очень много граней. Ни одна организация или предприятие не может существовать без полноценного анализа её стратегического потенциала и без постановки стратегических задач, если эта организация намерена работать в долгосрочном периоде.

При оценке стратегического потенциала предприятия и в последующем при его развитии, нельзя не учитывать то, что оно является составной частью экономики. Вообще любой субъект, занимающийся хоть какой-нибудь экономической деятельностью, является частью экономики.

Для обеспечения эффективности стратегической реакции нужно иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в которой существует организация, «то, что работало раньше, может не работать сейчас», и это тоже требует от руководства определённой чуткости и способности развиваться вместе с окружающим нас миром. В настоящее время стратегический менеджмент является одной из основополагающих дисциплин, которые необходимо знать любому менеджеру. Процесс стратегического планирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и, наконец, финансовое планирование (планирование прибыли).

Планирование стратегии – вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования – это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации.

Для того, чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации.

**Список литературы**

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Высшая школа.: 2007.
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Высшая школа.: 2009.
3. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М.: Дело.: 2005.
4. Доиль П. Менеджмент: стратегия и тактика. С.-П.: Питер.: 2007.
5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. М.: Колос.: 2007.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. М.: Дело.: 2006.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Интел-Синтез.: 2008г.
8. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства - СПб:Изд-во "Корвус".: 2006.
9. Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: уч. пособие - М:Информационно внедренческий центр "Маркетинг".: 2005.
10. . Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2003.
11. Бизнес-план. Под. ред. Р.Г. Маниловского. М., Финансы и статистика.: 2006.
12. Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга.: 2005.
13. Грузинов В.В. Экономика предприятия и предпринимательство. М., Софит.: 2007.
14. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинг.: 2006.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. «Менеджмент» – М.: Гардарика.: 2003.
16. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации:Учебник/Под ред. проф. Э.М.Короткова.-М.:ИНФРА-М.: 2004.
17. Карданская Н.Л. Принятия управленческого решения:Учеб. для вузов.-М.:ЮНИТИ.: 2003.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.: Учебник для ВУЗов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ.: 2005.
19. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПб УЭФ.: 2003.
20. Электронные библиотеки и Интернет ресурсы.