

**Формирование и анализ  
стратегических альтернатив.  
Выбор стратегии**

**Тема 6**

# План

- Сущность стратегии
- Классификация стратегий предприятия
- Основные стратегии развития бизнеса
- Определение стратегии предприятия

## Два подхода к пониманию стратегии:

1. Стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана
2. Под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде

# Основные элементы стратегии:

- Система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели
- Политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей
- Планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это — предполагаемая стратегия

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии.

Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится **нереализуемой**

# В зависимости от условия стратегических решений различают

## три вида стратегий:

- Корпоративная (портфельная) стратегия характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности
- Деловая стратегия (бизнес-стратегия) направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения
- Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями.

Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия:

- Ограниченный рост
- Рост
- Сокращение
- Комбинированная стратегия



# Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка

# Выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию

## Внешние факторы:

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам

# Выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию

## Внутренние факторы:

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

# Формирование стратегических альтернатив

Три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства (Г. Минцберг):

- Предпринимательский образ действий
- Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта
- Плановый образ действий

## На выбор стратегии влияет множество факторов:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решения высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

**Заключительный этап анализа  
стратегических альтернатив, а также  
оценка приемлемости риска, заложенного в  
стратегии производится по трем  
направлениям:**

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии

*Спасибо за внимание!*