**Понятие стратегии развития предприятия**

А.Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия - “это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей”[3,5]. Определение стратегии Чандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий “Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска”. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

А.Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:[4,68-69]:

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированнный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

Анализ окружающей среды:

а) внешняя среда,

б) внутренние возможности.

Определение политики предприятия (целеполагание).

Формулирование стратегиии и выбор альтернатив:

а) стратегия маркетинга,

б) финансовая стратегия,

в) стратегия НИОКР

г) стратегия производства,

д) социальная стратегия,

е) стратегия организационных изменений,

ж) экологическая стратегия.

Результатом деятельности по предложенной выше схеме составаления стратегического плана предприятия является документ, называемый “Стратегический план предприятия” и имеющий обычно следующие разделы:

Цели и задачи предприятия

Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.

Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).

Функциональные стратегия.

Наиболее значимые проекты.

Описание внешних операций.

Капиталовложения и ресурсное распределение.

Планирование неожиданностей.

Приложения: Расчёты, справки, другая деловая документация, в том числе:

а) Объём годовых продаж по группам продуктов,

б) Годовая прибыль и убытки по подразделениям,

в) Годовой экспорт и его отношение к объёму продаж по подразделениям.

г) Изменения в наборе продуктов и доля рынка.

д) Программа ежегодных капитальных затрат.

е) Годовые денежные потоки.

ж) Баланс на конец последнего года плана.

з) Политика поглощений и прибретений.

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются:

Форма собственности предприятия.

Тип предприятия (специализированнное или диверсифицированное)

Отраслевая принадлежность предприятия.

Размер предприятия (большое,среднее или малое).

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. В Европе часто встречаются долгосрочные, 10-летние планы, американцы используют 5-летние планы, а японцы вообще 3-летние.

**2.Формулирование стратегий и выбор альтернатив**

**Процедура формулирования стратегии и выбора** альтернатив состоит из следующих этапов:

а) оценка существующей стратегии;

б) собственно фаза формулирования;

в) планирование риска;

г) выбор стратегических альтернатив.

Рассмотрим подробнее эти пункты.

А. Оценка существующей (действующей) стратегии.

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятиии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизненность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Б. Собственно фаза формулирования.

Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

В. Планирование риска.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Г. Выбор стратегических альтернатив.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать ве уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения

**Стратегия роста.**

**Стратегия роста впервые подробно была** разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

Начальная стадия. Обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидирутся узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проктов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

Стадии проникновения.

Ускоренный рост.

Переходная стадия.

**Начальная стратегия**

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятю выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

**Стратегия проникновения.**

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР.

После достижения этих целей и проведя ве необходимые внутренние перестроения, предприятие может перейти к следующей стратегии.

**Стратегия ускоренного роста.**

**Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытк разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации** следующей стратегии.

**Стратегия переходного периода.**

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности прелприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

начало предпринимательской деятельности;

молодая компания, борющаяся за своё выживание;

однопродуктовое специализированное предприятие;

диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может подерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практик может быть предложено очень много.Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность,

**Стратегия стабилизации и выживания.**

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

**Стратегия стабилизации.**

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

экономия с чётким намерением быстрого оживления;

сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;

**стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.**

**Стратегия выживания.**

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройства экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся “антикризисный комитет”, который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы :

перестройка управления

финансовая перестройка

перестройка маркетинга