# ВВЕДЕНИЕ

Работы по теории конкуренции, ее сущности, структуры и виды рассматривались у Друкера, М. Мескона, И. Оучи, Ф. Селзника, Р. Уогермана, Г. Хофштеде, Е. Шейна и др. Также проводились эмпирические исследования конкурентоспособности в организациях. Они нашли отражение в работах таких авторов, как К. Мацусита, Т.Е. Дилл и A.A. Кеннеди, Р. Дора, Дж. Линкольн и А. Каллеберг, И. Пиннингс, Т. Питере.

В России данной проблематикой занимались такие ученые как В.А. Спивак, Э.А. Капитонов, Виханский А.И., Сломанидина Т.О. и других.

Целью исследования является анализ сущности стратегии и тактики

Основными задачами, поставленными для достижения цели можно считать:

Теоретической основой работы явились научные исследования отечественных и зарубежных ученых в области изучения конкурентоспособности компаний.

Данные для исследования были получены посредством анализа документов компании, анализа ее внешней и внутренней среды, собственных наблюдений.

В работе применялись общие методы исследования - системный подход, горизонтальный и вертикальный анализ, расчет абсолютных и относительных показателей, трендовый и сравнительный анализ, а также выборочные прогнозные оценки.

# 1. Стратегия в менеджменте

# 1.1. Понятие и типы стратегии: факторы, определяющие стратегию и их выбор

Внешняя среда всегда очень изменчива, особенно в России. На деятельность компаний оказывает влияние масса факторов. И для сохранения конкурентных позиций следует планировать свою деятельность, разрабатывать стратегию развития на несколько лет вперед[[1]](#footnote-1).

Под стратегией понимается комплекс установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которого планируется достижение цели.

Целью предприятия служит будущее состояние компании, которого она желает добиться. Например, компания желает стать лидером на рынке. Значит на ближайшее время ее стратегией будет рост продаж, рост штата, расширение деятельности, внедрение новых услуг. Если наоборот компания не хочет добиваться большой доли на рынке, а хочет просто сохранить свою позиции она может принять стратегию снижения затрат.

Стратегию необходимо рассматривать с разных сторон:

* стратегия - это способ достижения конечного результата;
* стратегия связывает все части организации в одно целое;
* стратегия охватывает все основные аспекты организации;
* стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации;
* стратегия отвечает на ключевые вопросы, которые сотрагивают сущность организации: что представляет собой бизнес сегодня? Каким должен стать наш бизнес завтра? Каковы наши товары, функции, рынки? Что нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?;
* стратегия - это следствие анализа сильных и слабых сторон предприятия, а также выявление возможностей и угроз для ее развития;
* стратегия - это заблаговременно спланированная реакция предприятия на изменение внешней среды.

Основными элементами стратегии являются:

* система целей, включающая миссию, а также общеорганизационные и специфические цели. Главная общая цель организации - четко сформулированная причина его существования - выступает как его миссия. Формулировка миссии организации должна содержать следующее: какой вид деятельности избирает предприятие? какие отличительные черты этой деятельности? на какие группы потребителей она рассчитана? какими ценностными ориентирами будет руководствоваться предприятие в своей деятельности?;
* политика, содержанием которой является совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей;
* планы, т.е. система конкретных действий по осуществлению принятой политики, сосредоточенной на решение задачи распределения ресурсов.

Корпоративная стратегия определяет, как организация будет функционировать следующие несколько лет, как будут организованы ее подразделения и как они будут взаимодействовать. А также данная стратегия определяет, какой деятельностью будет заниматься организация[[2]](#footnote-2).

Управление на уровне компании представлено генеральным директором, советом директоров или любым другим наблюдательным органом, имеющим право принимать стратегические решения.

Управляющие решают, какой будет организационная структура компании, сколько сотрудников и отделов, разделяют обязанности, выделяют ресурсы для каждого вида деятельности; разрабатывают стратегию.

Корпоративная стратегия содержит также вопросы финансовой и организационной структуры организации в целом.

Стратегию предприятия можно назвать вторым уровнем и он определяется конкурентной позицией компании, наличием конкурентных преимуществ и факторами внешней среды[[3]](#footnote-3).

На уровне отдельной фирмы обычно рассматриваютя такие задачи как введение нового продукта или услуги, повышение качества сервиса, разработка мероприятий по избеганию конкуренции.

Корпоративная стратегия более широкая, потому что предполагает, что у головной организации может быть несколько видов деятельности и несколько дочерних компаний. Если же виды деятельности корпорации совпадают с видами деятельности всех ее подразделений и филиалов, то корпоративная стратегия не отличается от деловой. Если же отличия есть, значит, корпоративная стратегия более развернутая.

Если структура рынка, на котором функционирует та или иная организация, приближается к идеальной совершенной конкуренции (множество покупателей продукции, большая численность продавцов, отсутствие продуктов-заменителей, минимальные барьеры входа, все имеют одинаковую информацию), то в этом случае преобладающей конкурентной стратегией будет стратегия низких издержек. Она особенно успешна, если эластичность спроса по цене высока, т.е. покупатели восприимчивы в своем поведении к цене приобретаемой продукции. Фирмы, производящие товар с минимальными издержками, в этих условиях обретают главное конкурентное преимущество.

Суть преимущества в том, что у организации появляются две новые возможности: либо увеличение своей доли на рынке, предложив потребителям продукцию по ценам ниже, чем у конкурентов, либо с большей выгодой продавать по ценам конкурентов. В обоих вариантах фирма приобретает большую прибыль. Существенная угроза при этой стратегии состоит в том, что в любой момент может найтись производитель, издержки которого будут еще ниже[[4]](#footnote-4).

Функциональная стратегиявыступает третьим уровнем управления. Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами организации, основываясь на корпоративной и деловой стратегии. Их задачами являются распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Базовая стратегия предприятия должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Они конкретизируют выбранный путь развития предприятия в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение глобальной цели, поставленной руководством предприятия.

В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу».[[5]](#footnote-5)

Необходимо координация стратегий, разрабатываемых функциональными подразделениями фирмы, что может достигаться двумя основными путями:

1. Руководители функциональных служб предприятия участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия.

2. Процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен включать все этапы, в том числе этап согласования и координации.

К функциональным стратегиям относятся: производственная, инвестиционная, инновационная, маркетинговая стратегии, внешнеэкономической деятельности и др. Стратегическая цель производственной стратегии - удовлетворение требований рынка по ассортименту, объему и качеству выпускаемого продукта.

Главными целями производственной стратегии являются: оптимальная загрузка мощностей; снижение затрат на производство; качество производства; качество производственных поставок; соответствие производства спросу.

Производственная стратегия должна комплексно решить производственные задачи в соответствии с общей корпоративной стратегией и позволить перейти предприятию от ориентации на выпуск номенклатуры продукции, к рыночно ориентированному производству с необходимой гибкостью по спросу и системой "продукт-сервис".

Инвестиционная стратегия решает две взаимосвязанные задачи:

* обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов;
* обоснование для участников реализации инвестиционных проектов, вариантов наиболее эффективного использования инвестиций.

Основное предназначение инвестиций: формирование производства, увеличение его мощностей, рост технологического уровня и конкурентоспособности.

С точки зрения владельца капитала, инвестирование выступает как отказ от получения прибыли сегодня ради ее получения завтра или в будущем. Но для принятия решения о долгосрочном вложении капитала нужно располагать информацией, подтверждающей два положения:

1. вложенные средства будут целиком компенсированы;
2. прибыль, которая получена в результате данной операции, будет достаточно велика, чтобы восполнить затраты, а также риск, ввиду неясности конечного результата[[6]](#footnote-6).

Целью инновационной стратегии выражается определение основных направлений научно-технической деятельности в таких отраслях, как:

* разработка и введение новой продукции;
* модернизация и улучшение выпускаемого продукта.

При этом решаются следующие задачи:

* создание условий, среды и атмосферы, которые стимулируют поиск, разработку и изучение новшеств;
* установление приоритетных направленностей инновационной деятельности исходя из целей и задач компании;
* сокращение числа уровней в управлении с целью ускорения процесса (исследование - производство - сбыт);
* максимальное сокращение сроков разработки и внедрения новаций, организация работы не по "эстафетному" принципу, а основываясь на параллельное решение инновационных задач.

Направление маркетинговой стратегииобусловливается сущностью, целями и функциями маркетинга. Маркетинг - это вид деятельности по анализу рынка, разработке, распределению и продвижению товаров, с помощью которых достигаются задачи предприятия и удовлетворяются потребности потребителей.

Следовательно, в общей форме цель маркетинга двуедина: с одной стороны, это полное изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, а также ориентация на них производства и адресность выпускаемого продукта. С другой стороны - деятельное влияние на существующий спрос, на формирование новых потребностей и покупательских предпочтений.

В дифференцированном виде система маркетинга подразумевает решение следующих задач:

* комплексное исследование рынка;
* выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
* планирование товарного ассортимента и цен;
* разработка мер для наиболее глубокого удовлетворения существующего спроса;
* планирование и реализация сбыта;
* разработка мер по усовершенствованию управления и организации производства.

Таким образом, три уровня стратегий формируют иерархическую структуру - корпоративная стратегия, деловые стратегии и функциональные стратегии. Для достижения успеха все они должны быть связаны между собой и тесно взаимодействовать друг с другом [[7]](#footnote-7).

## 

## **1.2 Выработка стратегии фирмы**

Методы исследования представляют собой способы, приемы проведения исследований. Их грамотное применение способствует получению достоверных и полных результатов исследования возникших в организации проблем. Выбор методов исследования, интеграция различных методов при проведении исследования определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, проводящих исследования.

Всю совокупность методов исследования можно разбить на три большие группы: методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов; методы формализованного представления систем управления (методы формального моделирования исследуемых процессов) и комплексированные методы.

Первая группа — методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов, использовании их опыта и нетрадиционных подходов к анализу деятельности организации включают: метод «Мозговой атаки», метод типа «сценариев», метод экспертных оценок (включая SWOT-анализ), метод типа «Дельфи», методы типа «дерева целей», «деловой игры», Морфологические методы и ряд других методов.

Вторая группа — методы формализованного представления систем управления, основанные на использовании математических, экономико-математических методов и моделей исследования систем управления. Среди них можно выделить следующие классы:

аналитические (включают методы классической математики — интегральное исчисление, дифференциальное исчисление, методы поиска экстремумов функций, вариационное исчисление и другие, методы математического программирования, теории игр)[[8]](#footnote-8);

статистические (включают теоретические разделы математики — математическую статистику, теорию вероятностей — и направления прикладной математики, использующие стохастические представления — теорию массового обслуживания, методы статистических испытаний, методы выдвижения и проверки статистических гипотез и другие методы статистического имитационного моделирования).

Проектирование целей организации производится в несколько этапов (см. рис. 1.1).

Исследование предназначения общих целей организации

Формирование качественных целей

Оценка целей

Построение дерева целей

Исследование и формирование качественных целей

Оценка степени достижения качественных и количественных целей

Рис 1.1 Проектирование целей организации.

Рассмотрим эти этапы.

Этап 1. Исследуется предназначение организации, общая цель системы, определяемая ее назначением. При анализе важно не смешивать понятия целевого назначения системы и критерия эффективности[[9]](#footnote-9). В отличие от цели организации, определения направления и смысла функционирования системы, основной ее задачи, критерий эффективности является показателем» определяющим степень достижения этой цели.

Этап 2. Формируются качественные цели организации, осуществляемые в две стадии. Вначале формируются качественные цели функционирования организации, вытекающие из Положения данной организации, регламентирующего ее деятельность, а затем выбираются качественные характеристики цели. Формулировка цели должна быть предельно четкой и указываться в повелительном наклонении[[10]](#footnote-10).

Проблема ранжирования целей функционирования имеет принципиальное значение для решения проблем проектирования организационных систем по многим причинам: во-первых, по своей природе все реальные организации — многоцелевые; во-вторых, период действия целей функционирования различен, а следовательно, спроектировать организацию необходимо только исходя из целей, период действия которых сопоставим с периодом проектирования организации (в противном случае процесс проектирования становится непрерывным); в-третьих, проектирование организаций под все цели функционирования слишком трудоемко, а. следовательно, число целей должно быть по возможности ограниченным.

Проблема ранжирования целей функционирования в силу важности ее для организационного проектирования должна быть решена достаточно корректно и требует применения наиболее объективных методов» например метода экспертных оценок.

В данном случае применение метода экспертных оценок проводится в два этапа.

На первом подготовительном этапе осуществляется формирование экспертных групп на выбранных уровнях управления и подготавливается вся документация, необходимая для проведения экспертизы целей.

Выбор группы экспертов производится с учетом их компетенции отдельно для каждого уровня. Именно в таком случае можно говорить и о достоверности экспер­тизы, и о минимальных затратах на ее проведение. Для подбора экспертов применяются следующие характеристики; компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность и широта мышления, самокритичность.

Наиболее важной из указанных характеристик является характеристика компетентности экспертов, поскольку именно она в значительной степени определяет достоверность экспертных оценок. Поэтому проблеме определения компетентности экспертов следует уделять особое внимание.

На втором организационном этапе осуществляется отработка результатов экспертизы. На этом этапе выполняются все необходимые расчеты для сопоставления качественных целей на каждом уровне управления с целя­ми, выбранными по мнению 'экспертов с точки зрения их количества и важности (приоритетности).

Процесс обсуждения выбранных целей происходит до тех пор, пока не совпадут мнения большинства экспертов.

Сформулируем требования, которым должна удовлетворять методика оценки целей функционирования с помощью экспертов[[11]](#footnote-11).

1. Оценка целей функционирования должна проводиться в благоприятной психологической обстановке.

2. Трудоемкость опроса должна быть в допустимых пределах.

3. Экспертная документация не должна допускать двоякого понимания вопросов.

4. Экспертная документация должна быть, по возможности, однородной и полной.

5. Выбранная система шкал экспертной оценки должна быть обоснована и доведена до сведения эксперта.

6. Цели проведения экспертизы должны быть известны всем экспертам. Наиболее приемлемым с практиче­ской точки зрения является анкетирование.

На четвертом этапе осуществляется построение дерева целей. Количество и разнообразие целей задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инстру­мента исследования целей можно использовать построе­ние целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей (рис.2).

Цель 1

Цель 1.2

Цель 1.1

Уровень 1

Цель 1.2.2

Цель 1.2.1

Цель 1.1.2

Уровень 2

Цель

1.1.1.1

Цель 1.1.1

Цель 1.2.2.2

Цель 1.2.2.1

Цель 1.2.1.1

Цель 1.1.2.1

Цель 1.1.1.2

Рис 1.2 Фрагмент дерева целей.

Построение дерева целей осуществляется для форма­лизованного отображения процесса распределения целей по уровням управления. Посредством дерева целей описывается их состав, взаимосвязь, упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам[[12]](#footnote-12):

• общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

• при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из условия: реализация

подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

• при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

• подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимые друг из друга;

• фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Исследование и формирование количественных целей выполняется на пятом этапе и является наиболее важным для управления организацией, так как количественные цели определяют выбор методов управления организацией, применение компьютерной техники в управле­нии. Количественные характеристики целей фиксируются в стратегических и годовых планах организации. Количественные цели ориентируют организацию на достижение определенных показателей и конкретизируют выбранные качественные цели.

Оценка степени достижения целей производится на шестом этапе. Выбирается «эталон» управления, которое необходимо расценивать как практическое и при котором необходимо срочно принимать управленческие решения, чтобы приблизить организацию к достижению выбранных це[[13]](#footnote-13)лей.

1. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный; анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. — Пер; с англ. - М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2013, с. 122 [↑](#footnote-ref-1)
2. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики / В.И. Беляев. — М.: КНОРУС, 2012, с. 200 [↑](#footnote-ref-2)
3. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики / В.И. Беляев. — М.: КНОРУС, 2012, с. 311 [↑](#footnote-ref-3)
4. апоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2012, с.221 [↑](#footnote-ref-4)
5. Стратегический менеджмент / Под ред. ПетроваА. Н. — СПб.: Питер, 2011. — 496 с. С. 252. [↑](#footnote-ref-5)
6. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильяме», 2012с. 135 [↑](#footnote-ref-6)
7. Иванова, Т. Секреты грамотной ассортиментной политики в период кризиса и не только / Т. Иванова // Новая аптека. 2011. - № 1 [↑](#footnote-ref-7)
8. Грант, P.M. Современный стратегический анализ' / P.M. Грант. Пер. с англ. - 5-е изд. - СПб.: Питер, 2012, с.176 [↑](#footnote-ref-8)
9. Жемчугов, A.M., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения / A.M. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Менеджмент в России и за рубежом. 2011.-№3 [↑](#footnote-ref-9)
10. Бурцева, Т. А. Методологические основы выбора маркетинговых стратегий развития предприятия на основе экспертных оценок / Т.А. Бурцева, H.H. Катаева, С.Н. Ворожцов // Маркетинг в России и за рубежом.—2022. № 3 [↑](#footnote-ref-10)
11. Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа; Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшулер; М.: Вершина, 2010, с.101 [↑](#footnote-ref-11)
12. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильяме», 2012, с.201 [↑](#footnote-ref-12)
13. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. -М.: Изд-во РДЛ, 2011, с.121 [↑](#footnote-ref-13)