



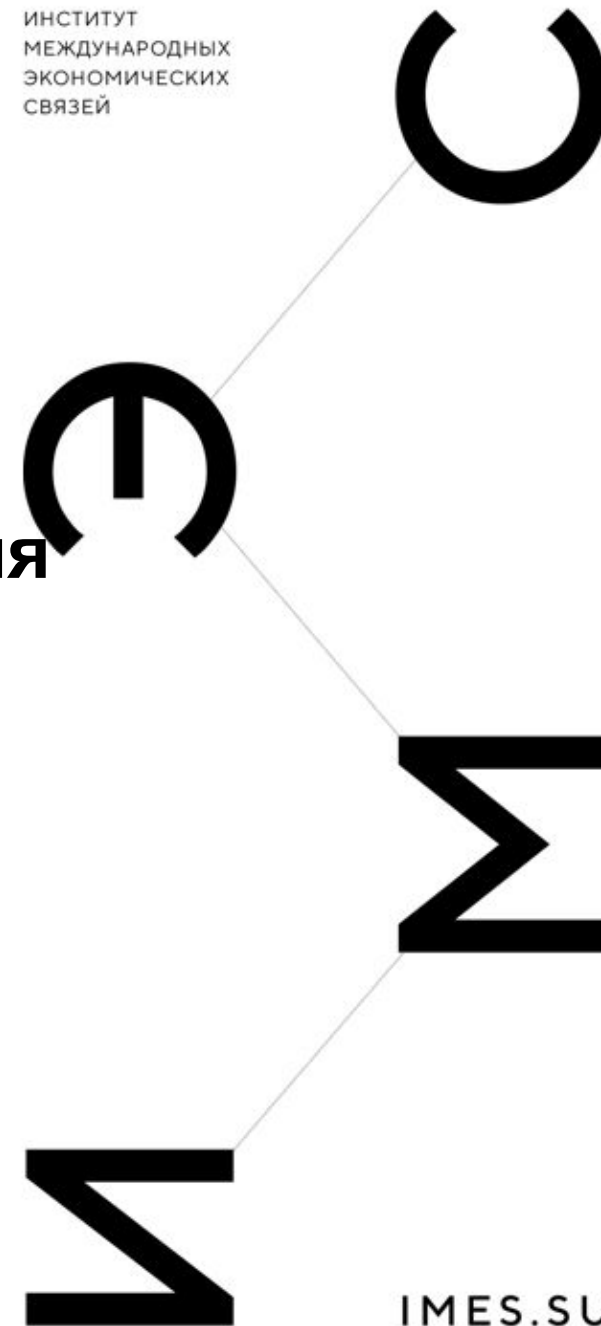
## Дисциплина: Стратегический менеджмент

### Лекция 2. Разработка и выбор стратегии развития организации

#### 2.2. Алгоритм разработки и выбора стратегии

**Железнова Галина  
Евгеньевна**

старший преподаватель кафедры  
экономики, управления и права  
ИМЭС





Стратегия компании – это сфера развития предприятия, которая раскрывает область деятельности организации, инструменты для достижения сформированных целей, область внешнего и внутреннего сотрудничества, миссию предприятия, ее реакцию на различные помехи, а также систему долгосрочных мероприятий для достижения установленных прогнозов.

## План изучения темы

**Вопрос 1. Необходимость разработки стратегии организации**

**Вопрос 2. Алгоритм разработки и выбора стратегии**

**Вопрос 3. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу**



# Основные виды стратегии развития предприятия

Формула группы **базисных стратегий** может состоять

## 1. ПРОДУКТ

### 1.1. диверсификационная стратегия

(проникновение в чужие сферы деятельности)

### 1.2. Стратегия развития продукта

(научно-техническая база позволяет оперативно наладить производство нового продукта и выставить его на ранее проверенный рынок.)



## 2. РЫНОК

### 2.1. стратегия географического расширения

(если есть производственные и технологические преимущества перед





# Стратегия борьбы с конкурентами

## Ценовая и неценовая стратегии

- В основе **ценовой конкуренции** лежат правила ценообразования, которые ориентированы и на себестоимость продукта, и на срок службы аналога конкурента.
- Инструментами **неценовой стратегии** являются:
- Продукты, ориентированные на малую целевую аудиторию (некоторые категории покупателей готовы доплачивать за более высокое качество или эксклюзив).
- Продукты или услуги дифференцированного характера (установление бренда, улучшение качественных показателей, высокий уровень сервиса).
- Масштабность рекламных кампаний (стимулирование продаж).



## наступательная и/или оборонительная маркетинговая стратегия.

- **Наступательная стратегия** развития предприятия, как правило, используется компаниями-новичками, которые стремятся как можно скорее освоить рынок и занять на нем определенные позиции. Подобные «партизанские действия» практикуют небольшие предприятия, которым, в силу нехватки ресурсов, просто необходимо хотя бы кратковременное конкурентное преимущество, чтобы выгодно представить свой продукт.
- Цель **оборонительной стратегии** развития предприятия – удержание позиций – достигается при использовании следующих приемов:
- Превентивная политика, предотвращающая нападения конкурентов
- Оборона флангов необходима для защиты самых слабых рыночных секторов, специализирующихся на сбыте.
- Стратегия сокращения заключается в том, что компания отдает «на растерзание» конкуренту свои наименее эффективные направления, сосредоточив все силы на сильных позициях.

# Функциональные стратегии

**1. Маркетинговая стратегия** – направлена на создание ассортимента, адаптацию к изменениям во внешней среде и коммуникацию с потенциальными потребителями.

**2. Финансовая стратегия** заключается в управлении материальными ресурсами компании, формировании финансовых потоков, выявлении оптимальных способов создания и расходования средств.

**3. Стратегия управления сотрудниками** предназначена для решения ряда проблем:

- Расчет потребности в кадровых единицах.
- Продумывание мероприятий, направленных на привлечение, адаптацию, обучение и стимулирование
- Организация рабочих мест и обеспечение безопасности и охраны труда.
- Юридическое оформление трудовых отношений, предупреждение и решение конфликтных ситуаций.

**4. Производственная стратегия.** Её задачи: экономия ресурсов, сохранение потенциала производства, устранение рисков, обусловленных влиянием человеческого фактора, разработка программ, нацеленных на повышение производительности труда.

# Выбор стратегии предприятия

## Стратегический анализ организации



# 5 сил конкуренции Портера





# Оценка выбранной стратегии предприятия

Наиболее популярным при выборе и оценки стратегии является SWOT-анализ



## SWOT-анализ

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Силы (S) 1. 2. 3.	<b>SO</b> Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	<b>ST</b> Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
Слабости (W) 1. 2. 3.	<b>WO</b> Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	<b>WT</b> Как минимизировать слабости и избежать угроз



# Стратегические риски



# Компоненты, необходимые для оценки стратегии

1. Мотивация

2. Информация

3. Критерии по которым оцениваем стратегию



- **Взаимосвязь/пригодность.** В стратегии должны быть предусмотрены возможные глобальные изменения во внешней среде и реакция на них.
- **Выполнимость.** Стратегия должна объективно оценивать имеющиеся ресурсы и не создавать дополнительных проблем.
- **Приемлемость.** В стратегии должны быть учтены желания определенных сотрудников предприятия.
- **Превосходство.** Стратегия должна способствовать формированию или сохранению превосходства над конкурентами в избранной нише.

4. Выводы, основанные на результатах оценки

# Критерии выбора стратегии

При выборе стратегии полезно пользоваться некоторыми простыми правилами, заимствованными из военной стратегии.

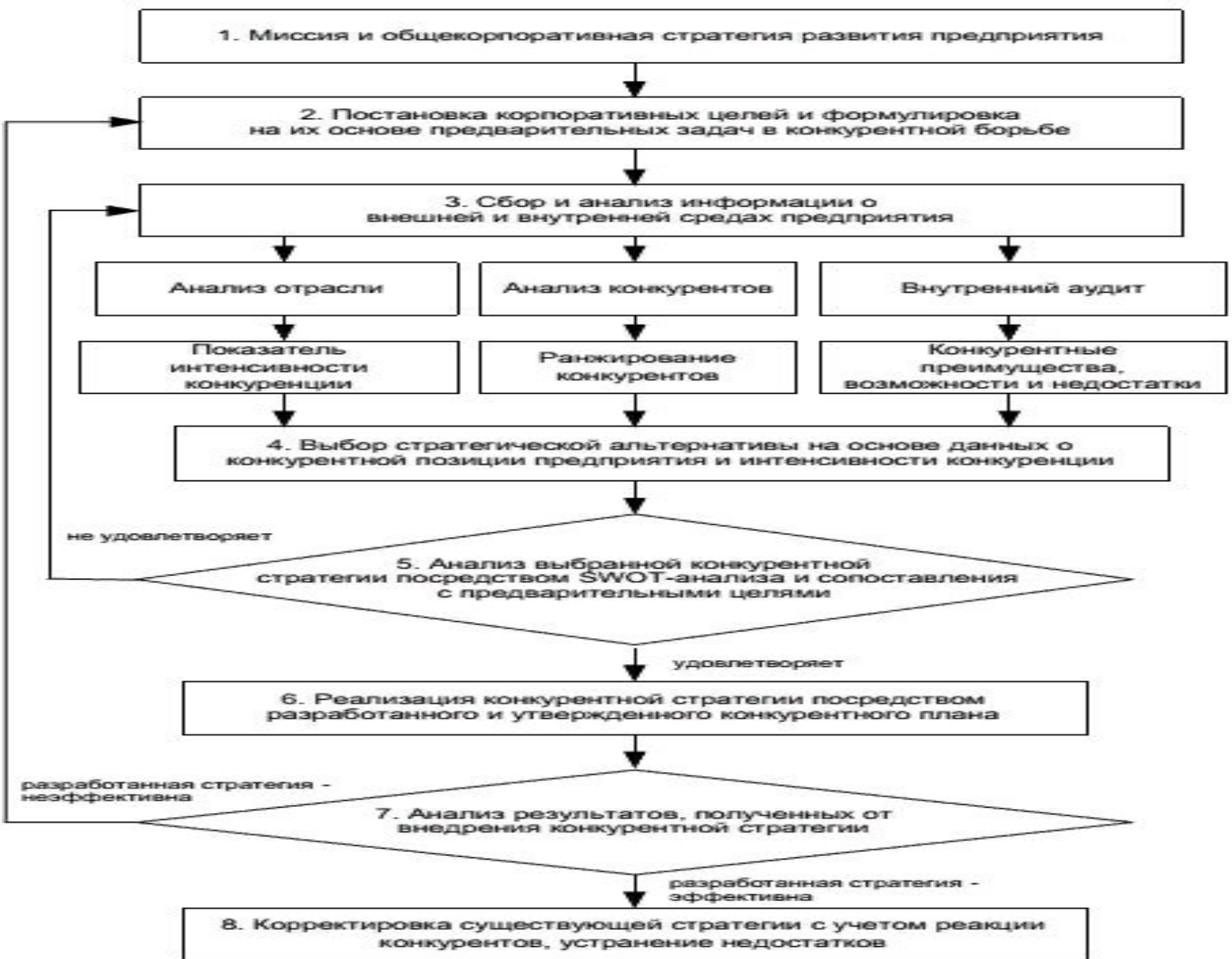
1. **Осуществимость:** оцени требуемые ресурсы и ограничения.
2. **Сила:** стремись всегда иметь преимущество в силе.
3. **Концентрация:** избегай распыления сил.
4. **Синергия:** обеспечь координацию и согласованность действий.
5. **Гибкость:** будь готов к неожиданностям.
6. **Экономность:** не растрачивай ограниченные ресурсы.



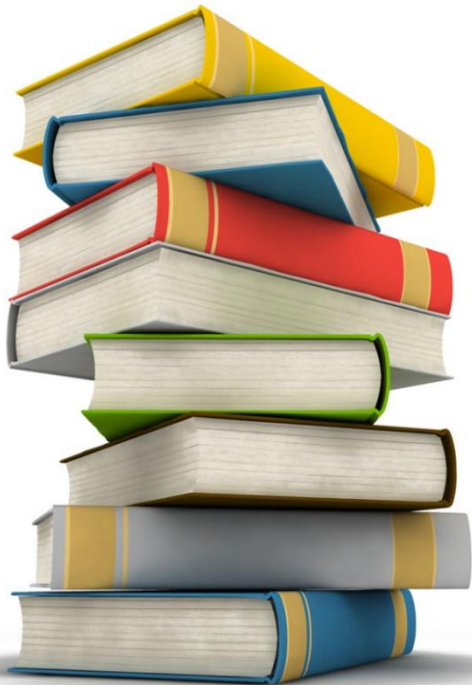
# Алгоритм разработки стратегии

1. Анализ рынка( изучение внутренних и внешних факторов), осознание проблемы
2. Формирование видения и миссии (публичной цели деятельности предприятия)
3. Постановка цели - результат, который планируем достичь за чётко установленный период времени. (Достижимость, измеримость, ясность)
4. Определение задач – этапы продвижения к цели
5. Выбор стратегии развития предприятия
6. Назначение сотрудников, ответственных за реализацию стратегии

# Алгоритм разработки стратегии



# Список основной литературы



Ознакомиться с литературой можно  
через электронную среду

1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. –  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145> Фомичев, А. Н.
2. Стратегический менеджмент : учебник : [16+] / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. –  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>
3. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>
4. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 468 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=406068>



# Список дополнительной литературы



Ознакомиться с литературой можно  
через электронную среду



1. Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент: шпаргалка : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 48 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578408>

1. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>

2. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина и др. ; под ред. И. К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 468 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

**УСПЕХОВ В ОБУЧЕНИИ!**

**Железнова Галина Евгеньевна**

**эл. почта: [guniashka@yandex.ru](mailto:guniashka@yandex.ru)**

