



**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

**Дисциплина: Стратегическое управление**

**Тема: Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента**

Теоретическая глава курсовой работы:

Глава 1. Теоретические аспекты стратегического решения в системе риск-менеджмента

1.1. Понятие, виды и принципы стратегических решений

1.2. Методы разработки и принятия стратегических решений

1.3. Понятие и классификация стратегий компании

# Глава 1. Теоретические аспекты стратегического решения в системе риск-менеджмента

## 1.1. Понятие, виды и принципы стратегических решений

Стратегические решения - это управленческие решения, для которых характерны такие ключевые особенности: ориентированы на долгосрочный период и закладывают фундамент для принятия оперативных решений и тактической деятельности; сопряжены с неопределенностью, связанной с непредсказуемостью изменений во внешней и внутренней среде; требуют вовлечения большого объема ресурсов (финансовых, интеллектуальных и трудовых); отражают представления высшего руководства о будущем предприятия; помогают организации взаимодействовать с внешней средой; способствуют приведению в соответствие активностей организации с имеющимися ресурсами, дают представление о планируемых изменениях в работе предприятия; характеризуются высокой степенью неопределенности и содержанием большого количества допущений; требуют комплексного всестороннего подхода к организации управления организацией; оказывают влияние на формирование ресурсной базы и организацию оперативной деятельности. Выделяют такие виды стратегических решений предприятия: финансовые, технологические, товарно-рыночные, социальные, управленческие, корпоративные, реструктуризации, таблица 1.1. [3]

Ключевыми целями принятия стратегических решений являются:

1) Достижение максимальной рентабельности работы при неизменном наборе видов деятельности. Показателями в данном случае выступают объемы сбыта, размеры прибыли, темпы прироста указанных показателей, доходы по ценным бумагам, охват рынка, сумма выплат работникам, повышение качества производимой продукции или предоставляемых услуг.

2) Обеспечение устойчивости глобальной политики в области расходов на НИОКР, разработки новых продуктов и услуг, конкурентоспособности, инвестирования, работы с кадрами, социальной ответственности.

3) Поиск новых направлений развития, новых видов продукции и предоставляемых услуг. Это предполагает разработку новой политики, касающейся структурных преобразований в организации.

Таблица 1.1– Виды стратегических решений

№ п/п	Виды решений	Характеристика
1	Финансовые	Определение методов привлечения, накопления и расходования материальных средств
2	Технологические	Определение способа производства продукции или оказания услуг
3	Товарно-рыночные	Определение стратегии поведения на рынке, объемов производства и реализации продукции (оказания услуг).
4	Социальные	Определение количественного и качественного состава персонала, особенности взаимодействия и материального вознаграждения.
5	Управленческие	Методы и средства руководства предприятием
6	Корпоративные	Формирование системы ценностей, а также способов движения к глобальной цели организации.
7	Реструктуризации	Приведение производственно-ресурсной базы в соответствие с изменяющейся стратегией и ситуацией на рынке.

Принятие стратегических решений на предприятии должно производиться в соответствии с такими принципами как: научность и творчество, целенаправленность, гибкость, единство планов и программ, создание условий реализации, таблица 1.2. [11]

Таблица 1.2-Принципы принятия стратегических решений на предприятии

№ п/п	Принципы	Характеристика
1	Научность и творчество	В процессе принятия решений менеджер должен руководствоваться результатами научных исследований и современных достижений в отрасли, однако необходимо применение творческого индивидуального подхода.
2	Целенаправленность	Стратегическое решение должно быть направлено на достижение глобальной цели предприятия.
3	Гибкость.	Должна присутствовать возможность внесения корректив, связанных с изменениями во внутренней и внешней среде.
4	Единство планов и программ	Решения, принятые на разных уровнях управления, должны быть согласованными и иметь единое направление.
5	Создание условий реализации	Принятие решений должно сопровождаться созданием условий, способствующих воплощению планов в жизнь.

Стратегические решения компании должны соответствовать таким требованиям как: обоснованность, полномочность, директивность, отсутствие про

творечий, своевременность, ясность и лаконичность, оптимальность, комплексность, таблица 1.3.

Таблица 1.3-Требования к стратегическим решениям

№ п/п	Требования	Характеристика
1	Обоснованность	Решения должны приниматься на основе хорошо изученных достоверных данных как о самом предприятии, так и о внешней среде. Это снижает риск ошибочных убеждений.
2	Полномочность	Стратегическое решение может быть принято только тем лицом, которое имеет на это право. Более того, менеджер должен в будущем курировать реализацию плана и нести ответственность по данному вопросу.
3	Директивность	Принятое решение является обязательным к исполнению.
4	Отсутствие противоречий	Стратегические и тактические решения, а также ранее обозначенные цели предприятия должны быть полностью согласованы, ведь они не будут работать изолированно друг от друга.
5	Своевременность	С момента изменения ситуации до принятия решения должен пройти максимально короткий промежуток времени. В противном случае, ввиду новых событий идея может оказаться неактуальной и ненужной.
6	Ясность и лаконичность	Формулировка должна быть такой, чтобы полностью исключалась двоякая трактовка
7	Оптимальность	Стратегия должна полностью решать существующую проблему и способствовать достижению целей. При этом, ее реализация должна сопровождаться минимальными временными и материальными затратами.
8	Комплексность	Решение должно приниматься с учетом всех факторов и условий, характерных для внутренней и внешней среды.

Существуют некоторые трудности принятия стратегических решений, рассмотрим подробнее. Предпринимательская деятельность сопряжена с большим количеством трудностей, препятствий и рисков. Особенно это справедливо, когда речь идет о долгосрочном периоде. В частности, принятие стратегических управленческих решений сопровождается такими трудностями:

1)Динамично изменяющаяся внешняя среда может свести на нет корпоративные планы. Особенно, если они сформулированы не в общих чертах, а расписаны подробно.

2)Практически невозможно получить информацию о внешней среде в том количестве и качестве, которое нужно для полного всестороннего анализа.

3) При принятии решений менеджерам свойственно упрощать проблему, что может вызывать некоторые трудности при воплощении идей в действительность.

4) Привычка использования формализованных процедур значительно сужает круг возможностей.

5) Оперативные сотрудники не принимают участия в формировании стратегических решений высшим звеном. Таким образом, работники не всегда довольны курсом предприятия, что может сказаться на качестве работы.

6) Принимая решение, менеджеры уделяют мало внимания методам его внедрения.

Принятие стратегических решений подразумевает прохождение таких основных этапов: изучение проблемы, постановка цели, формулировка идей, принятие стратегического управленческого решения, реализация стратегии, оценка результатов, таблица 1.4. [10]

Таблица 1.4-Этапы принятия стратегических решений

№ п/п	Этапы	Характеристика этапа
1	Изучение проблемы	Менеджер должен собрать информацию о состоянии организации и ситуации во внешней среде. Также следует выявить проблемы и распознать причины их появления.
2	Постановка цели	Менеджер должен составить ясное представление о том, какого положения должна достичь организация в определенный период. Также должны быть определены критерии, по которым будете оценена успешность стратегии
3	Формулировка идей	Нужно сформулировать несколько вариантов стратегии, которые впоследствии нужно будет сравнить и выбрать наиболее конкурентоспособную.
4	Принятие стратегического управленческого решения	Производится по итогам сравнения ранее сформулированных идей.
5	Реализация стратегии	Детальное планирование и выполнение намеченной программы.
6	Оценка результатов	По истечении некоторого времени с момента принятия стратегии анализируется соответствие текущих показателей запланированным.

Стратегическая задача - это будущая ситуация внутри организации или за ее пределами, которая может оказать влияние на осуществление целей. Она

может представлять собой какую-то внешнюю угрозу или слабую сторону самого предприятия. Решение стратегических задач представляет собой выгодное использование возможности по стабилизации ситуации.

Понятие было сформулировано по мере развития стратегического планирования. Изначально имелось в виду, что стратегия будет пересматриваться и корректироваться ежегодно. Но опыт показал, что это сопровождается большими временными и материальными затратами, а потому непрактично. К тому же, это приводит к отсутствию решительности у высшего руководства и недостаточно ответственному подходу к вопросам планирования. Таким образом, пересмотр стратегий должен проводиться чаще, с целью выявления стратегических задач. Для разработки и принятия стратегических решений, существуют различные методы, перейдем к рассмотрению этой части вопроса.

## **1.2. Методы разработки и принятия стратегических решений**

Стратегические решения- это неотъемлемая часть управления предприятия. Они определяют направление деятельности на несколько периодов вперед, поэтому нуждаются в тщательном анализе. Задачи анализа следующие: оценка производственного плана; оптимизация хозяйственной программы по каждому цеху; оптимизация распределения ресурсов; оптимизация технического оснащения; определение оптимального размера предприятия в целом и его структурных единиц; определение оптимального ассортимента продукции или перечня предоставляемых услуг; определение оптимальных логистических маршрутов; определение целесообразности ремонта, реконструкции и модернизации; сравнение эффективности использования каждой единицы ресурса; определение хозяйственных потерь, к которым могут привести принятые решения.

Анализ стратегических решений может осуществляться посредством таких методов как: сравнение, факторный анализ, индексный метод, балансовый метод, метод цепных подстановок, метод элиминирования, графический метод, функционально-стоимостной анализ, матричный анализ  
таблица 1.5. [11]

Таблица 1.5- Методы разработки и принятия стратегических решений

№ п/п	Методы	Характеристика
1	Сравнение	Сопоставление величины ключевых показателей с целью выявления отклонений от запланированных параметров.
2	Факторный анализ	Установление степени влияния различных факторов на результирующий признак. Ранжирование факторов позволяет составить план мероприятий по улучшению ситуации.
3	Индексный метод	Вычисление индексных показателей с целью изучения состояния явлений или их элементов в динамике. Применяется для изучения сложных процессов, которые не всегда поддаются измерению.
4	Балансовый метод	Сравнение показателей деятельности с целью изучения их динамики, а также выявления взаимного влияния. Связь между объектами проявляется в равенстве показателей.
5	Метод цепных подстановок	Получение скорректированных значений путем замены базовых (плановых) показателей фактическими.
6	Метод элиминирования	Выделение действия конкретного фактора на показатели деятельности. При этом влияние всех остальных факторов исключается.
7	Графический метод	Сравнение плановых или базовых и отчетных показателей посредством диаграмм и графиков. Позволяет наглядно представить степень реализации стратегии.
8	Функционально-стоимостной анализ	Системное исследование, которое применяется с целью увеличения отдачи на единицу затрат по каждому объекту. Устанавливается целесообразность функций, выполняемых объектом.
9	Матричный анализ	Анализ с применением различных матриц: СВOT-анализ, матрица Ансоффа, матрица БКГ, Матрица Портера (пяти конкурентных сил), матрица Маккинзи (McKinsey - General Electric) и другие.

В матричном анализе применяется достаточно много различных матриц, некоторые из них представлены в Приложении 1. Планирование стратегических решений производится на трех уровнях: корпоративный, деловой, функциональный, таблица 1.6. Стратегические решения организации могут приниматься в соответствии с такими типовыми моделями: предпринимательская, адаптивная, планирование, логическая, таблица 1.7.

Таблица 1.6- Уровни планирования стратегических решений

№ п/п	Уровни	Содержание
1	Корпоративный	Распределение ресурсов между подразделениями; диверсификация деятельности для снижения хозяйственных рисков; изменение организационной структуры; решение о вхождении в какие-либо интеграционные структуры; установление единой ориентации подразделений
2	Деловой	Обеспечение конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу; формирование ценовой политики; разработка маркетингового плана
3	Функциональный	Поиск эффективной модели поведения; поиск путей увеличения объемов сбыта

Таблица 1.7- Модели принятия стратегических решений[13]

№ п/п	Виды моделей	Характеристика модели
1	Предпринимательская	Разработкой и принятием решения занимается один уполномоченный человек. При этом основной акцент сделан на потенциальные возможности, а проблемы отодвигаются на второй план. Важно, чтобы менеджер принял стратегическое решение в соответствии с тем, как он лично или основатель предприятия видит направление развития.
2	Адаптивная	Модель характеризуется реактивными действиями на возникающие проблемы, а не поиск новых управленческих возможностей. Основная проблема такого подхода заключается в том, что заинтересованные лица продвигают именно свое видение выхода из ситуации. Как результат, стратегия фрагментируется, а ее реализация существенно усложняется.
3	Планирование	Эта модель подразумевает сбор информации, которая необходима для глубокого анализа ситуации с целью генерирования альтернативных идей и выбора оптимальной стратегии. Также осуществляется поиск решения для вновь возникающих проблем.
4	Логическая	Несмотря на то, что менеджеры осознают миссию корпорации, при разработке стратегических решений они отдают предпочтение интерактивным процессам, в ходе которых проводятся эксперименты.

Стратегические решения - это сложный фактор, который нуждается в тщательной оценке с целью подтверждения целесообразности и эффективности. В данной системе выделяются четыре основных элемента: мотивация, информационные ресурсы, критерии, вынесение решения по результатам оценки, рассмотрим подробнее.

1) Мотивация. В первую очередь руководитель организации (или ответственный менеджер) должен быть заинтересован в проведении оценки.



Стремление, как правило, обусловлено тем, что между предложенной стратегией и философией организации должна прослеживаться отчетливая связь. Еще один мотивирующий фактор - финансовые результаты, которые последуют за успешной реализацией грамотной стратегии.

2) Информационные ресурсы. Чтобы оценка была объективной и достоверной, необходимо иметь на руках актуальную информацию, представленную в удобной для восприятия форме. Важно, чтобы на предприятии была организована эффективная система сбора и переработки управленческих данных. Также важно наличие системы прогнозирования возможных результатов от внедрения и реализации стратегического решения.

3) Критерии. Оценка стратегических решений осуществляется в соответствии с системой критериев. Это последовательность внедрения и реализации, согласованность стратегиями с требованиями внутренней и внешней среды. Также стоит объективно оценить осуществимость стратегических планов и основные преимущества по сравнению с конкурирующими организациями.

4) Вынесение решения по результатам оценки. На основе полученных данных и результатов проведенных исследований руководитель или уполномоченный менеджер должен сделать вывод о целесообразности внедрения или продолжения реализации рассматриваемого стратегического решения. Итак, выше были рассмотрены основные методы для разработки и принятия стратегических решений. В процессе управления стратегическими решениями, необходимым является определение и выбор стратегии. Для того, чтобы подробнее описать виды стратегий организации, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

### **1.3. Понятие и классификация стратегий компании**

Стратегия фирмы – это совокупность мер, рассчитанных на развитие и обеспечение достижения целей с помощью координирования и корректного распределения ресурсов. Существуют различные типы стратегии организации.

Благодаря им определяется, как оптимально развиваться фирме, пути выполнения задач и особенности деятельности. [4]

Рассмотрим классификацию стратегий развития предприятия. Все типы стратегий предприятия подразделяются на три группы: корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные стратегии, таблица 1.8.

Таблица 1.8- Три основных группы стратегий предприятия

№ п/п	Группы стратегий	характеристика
1	Корпоративные	Определяют основополагающие направления фирмы и способы достижения глобальных целей
2	Бизнес-стратегии	Мероприятия для достижения и удержания конкурентоспособности
3	Функциональные	Требуются для решения задач внутри фирмы. Затрагивают такие сферы, как рекламу, производственные процессы, сотрудников и т.д.

К корпоративным причисляют следующие стратегии: роста; стабилизации; сокращения; сочетания.

Стратегия роста – увеличение показателей в сравнении с прошлым периодом. Применяется в активно расширяющихся сферах деятельности. При этом рост может быть внутрифирменным (увеличение количества товарных категорий) или внешним.

Стратегия стабилизации – корректировка целей с учетом инфляционных изменений. Используется в зрелых, стабильных отраслях, когда фирму устраивает ее положение на рынке.

Стратегия сокращения – уменьшение показателей в сравнении с уровнем прошлого периода, отказ от невыгодных направлений деятельности и подразделений, переориентация или ликвидация материальных активов. Применяется при ухудшении показателей, невозможности достижения целей, низкой конкурентоспособности, а также когда требуется пересмотр организации всех бизнес-процессов.

Стратегия сочетания – объединение комплексных мер, представленных в разных подгруппах. Используется в масштабных предприятиях, которые ведут деятельность в нескольких областях.

Бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте включает такие категории как: продуктово-рыночная; конкурентная; зарубежное инвестирование; экспортная деятельность; управление набором отраслей.

Продуктово-рыночная – определение разновидностей продуктов и услуг, а также сфер и рынков сбыта товарных категорий и технологий. Это одна из первостепенных стратегий.

Конкурентная стратегия подразумевает совокупность мер, определяющих движение фирмы на рынке. Решения здесь принимаются исходя из оценки показателей рынка (спроса, угроз, конкуренции и др.).

Зарубежное инвестирование и экспортная деятельность подразумевают создание собственного производства за границей и поиск рынков сбыта для экспорта.

Управление набором отраслей – это вычисление объема капиталовложений на основе относительного объема производства, конкретной продукции и общей деятельности компании. При использовании этой стратегии происходит перераспределение капитала и направление финансовых вложений.

К функциональным видам стратегий относят деятельность по следующим направлениям: НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы); реклама; производство; управление персоналом; финансирование.

В НИОКР входят основополагающие исследования, прикладные разработки, подготовка производственных процессов, увеличение технического уровня, создание новой продукции, совершенствование управления и рациональное использование ресурсов.

Стратегия маркетинга – это гибкость компании, проявляемая при приспособлении к условиям рынка. Производственная стратегия направлена на увеличение результативности процесса производства и использования мощностей.

Все виды стратегий управления человеческими ресурсами (персоналом) подразумевают повышение производительности труда и формирование трудовых отношений в коллективе.

Финансирование отражает процессы формирования капитала и текущих затрат. Разработка стратегических решений во многом затрагивает финансовые вопросы. Именно от материального обеспечения во многом зависит успех деятельности. В связи с этим стоит выделить такие основные виды финансовых стратегий: финансовая поддержка ускоренного роста, финансовое обеспечение устойчивого роста организации, антикризисная финансовая стратегия, рассмотрим кратко.

1) Финансовая поддержка ускоренного роста. Стратегия направлена на то, чтобы обеспечить ускоренные темпы операционной работы. В первую очередь речь идет о производстве и сбыте готовой продукции. Как правило, применение такой стратегии связана с высокой потребностью в финансовых ресурсах, а также необходимостью прироста оборотных активов.

2) Финансовое обеспечение устойчивого роста организации. Основная цель - это достижение сбалансированности между ограниченным ростом операционной деятельности и уровнем финансовой безопасности. Именно поддержка стабильности данных параметров позволяет эффективно распределять и использовать материальные ресурсы.

3) Антикризисная финансовая стратегия - обеспечивает стабильность предприятия в момент преодоления кризиса операционной деятельности. Основная задача - это сформировать такой уровень финансовой безопасности, чтобы отсутствовала необходимость в сокращении объемов производства продукции. [4]

Таким образом, в первой главе курсовой работы было рассмотрено понятие и виды стратегических решений, методы принятия и разработки решений, а также классификация стратегий в принятии стратегических решений организации. Насколько своевременно и эффективно будут приниматься стратегические решения, будет зависеть успех компании на занимаемой нише. Для того, чтобы дать оценку в принятии решений анализируемого предприятия, перейдем к следующей главе курсовой работы.

## Список использованных источников

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. - 256 с.
2. Бухгалтерская отчетность компании ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг.
3. Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.
4. Виды стратегий развития организации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://z-motiv.ru/vidy-strategij-razvitiya-organizatsii-v-menedzhmente>;
5. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
6. Официальный сайт компании ООО «Алпласт Системс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alplast-nn.ru>;
7. Оконный рынок 2022 прогноз и ожидания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rsoserv.ru/informatsiya/okonnyj-rynok-2022-prognoz-i-ozhidaniya/?ysclid=lat5a80ii6450583607>;
8. Рынок окон ждет новая реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oknamedia.ru/novosti/rynok-okon-zhdet-novaya-realnost-52937>;
9. Рынок E-commerce в России: анализ, прогнозы и потенциал для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ashmanov.com/education/articles/rynok-e-commerce-v-rossii-analiz-prognozy-i-potentsial-dlya-biznesa/?ysclid=law6nz7goh643807979>;

10. Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 158 с.
11. Стратегические решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fb.ru/article/383994/strategicheskie-resheniya---eto-suschnost-i-osobennosti-sposobyi-prinyatiya-resheniy?ysclid=lajvadz8la669473242>;
12. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 263 с.
13. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.
15. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.
16. Ярунина Т.А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации / Т.А. Ярунина // Актуальные исследования. – 2020. – №2 (5). – С. 55-58.

## Приложения

