Министерство образования и науки

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

"Тюменский государственный университет"

Институт дистанционного образования

### Специальность "менеджмент организации"

Курсовая работа

По предмету: "Стратегический менеджмент"

На тему: Информационное обеспечение стратегического управления организацией

Выполнил:

Студент 4 курса

7 семестр

Котенев Александр Владимирович

Петропавловск, 2010

Содержание

1. Информационное обеспечение управления

2. Информация для стратегического планирования

3. Сущность стратегической информации

4. Стратегические данные и стратегическая информация

5. Стратегическое управление

6. Основания стратегии одиночного бизнеса

Список использованной литературы

# 1. Информационное обеспечение управления

"Информационное обеспечение управления" - многогранное понятие.

Под термином "информационное обеспечение" понимается, во-первых, органически взаимосвязанная совокупность элементов, взаимодействие которых организовано определенным образом в единую технологию, реализующую правила и методологические принципы эффективного преобразования информации в соответствии с потребностями управления.

Во-вторых, это сведения, знания, предоставляемые потребителю в ходе работ по удовлетворению его информационных потребностей, и соответствующим образом обработанная информация. В-третьих, это одна из составляющих современных автоматизированных систем, рассматриваемая наряду с техническим, программным и иными видами обеспечения. Кроме того, это сложный динамичный комплексный процесс, обеспечивающий удовлетворение информационных потребностей управленцев и выполняющий функции рационализации деятельности аппарата управлении, т.е. процесс предоставления информации отдельным лицам или группам - пользователям информационных систем - в соответствии с их информационными потребностями.

Таким образом, смысл информационного обеспечения заключается в органическом соединении научных знаний, научной методологии и методики с новейшими техническими средствами во всех проявлениях информационной работы.

Существует два подхода к совершенствованию документационного обеспечения управленческой деятельности на основе современных информационных технологий:

совершенствование выполнения отдельных видов работ путем применения универсальных информационных технологий. Такой подход проще в реализации. Он может быть реализован как на конкретном компьютере, так и в рамках локальной сети. Он ориентируется на существующую структуру предприятия, связан с минимальной степенью риска, дает возможность сразу оценить эффект от внедрения новых информационных технологий. Он оправдан в малых и средних по размеру организациях, фирмах, при отсутствии возможности и необходимости комплексного подхода к решению проблемы, а также в фирмах, где специфика основной деятельности и ее делопроизводство не дают возможности эффективно использовать типовые решения. Нестабильность ситуации в обществе заставляет малые и средние организации "жить сегодняшним днем" и выбирать именно эту стратегию использования современных информационных технологий в своей системе управления;

комплексное внедрение информационных технологий во все сферы документационного обеспечения управления. Этот подход позволяет создать единое информационное пространство в организации. Для его реализации используют специализированные комплексные информационные технологии. Он является наиболее эффективным способом решения проблемы в целом, однако требует наличия больших ресурсов (финансовых, людских и прочих), модернизации организационной структуры организации, продолжительного временного периода реализации. Такая стратегия характерна для крупных организаций. Каждая организация, учреждение, фирма проходит свой собственный путь с целью совершенствования документационного обеспечения управления на базе внедрения новых информационных технологий. Для мелких и средних предприятий целесообразен первый подход. Он является в настоящее время наиболее распространенным. В крупных организациях с устойчивыми бизнес-процессами эффективнее комплексное внедрение информационных технологий.

В самом широком смысле информационная система есть совокупность технического, программного и организационного обеспечения, а также персонала, предназначенная для того, чтобы своевременно обеспечивать надлежащих людей надлежащей информацией.

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" даёт следующее определение: "информационная система — совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и технических средств".

По мнению одних авторов, ИС в широком смысле включает в себя персонал, её эксплуатирующий, по мнению других — нет.

В узком смысле информационной системой называют только подмножество компонент ИС в широком смысле, включающее базы данных, СУБД и специализированные прикладные программы.

В любом случае основной задачей ИС является удовлетворение конкретных информационных потребностей в рамках конкретной предметной области. Современные ИС де-факто немыслимы без использования баз данных и СУБД, поэтому термин "информационная система" на практике сливается по смыслу с термином "система баз данных".

Классификация информационных систем по архитектуре.

По степени распределённости отличают:

настольные (desktop), или локальные ИС, в которых все компоненты (БД, СУБД, клиентские приложения) работают на одном компьютере;

распределённые (distributed) ИС, в которых компоненты распределены по нескольким компьютерам.

Распределённые ИС, в свою очередь, разделяют на

файл-серверные ИС (ИС с архитектурой "файл-сервер");

клиент-серверные ИС (ИС с архитектурой "клиент-сервер").

В файл-серверных ИС БД находится на сервере (файл-сервере), а СУБД и клиентские приложения находятся на рабочих станциях.

В клиент-серверных ИС БД и СУБД находятся на сервере, а на рабочих станциях находятся клиентские приложения.

В свою очередь, клиент-серверные ИС разделяют на двухзвенные и многозвенные.

В двухзвенных (two-tier) ИС всего два типа "звеньев": сервер баз данных, на котором находятся БД и СУБД, и рабочие станции, на которых находятся клиентские приложения. Клиентские приложения обращаются к СУБД напрямую.

В многозвенных (multi-tier) ИС добавляются промежуточные "звенья": серверы приложений (application servers). Пользовательские клиентские приложения не обращаются к СУБД напрямую, они взаимодействуют с промежуточными звеньями.

Классификация информационных систем по сфере применения.

Поскольку ИС создаются для удовлетворения информационных потребностей в рамках конкретной предметной области, то каждой предметной области (сфере применения) соответствует свой тип ИС. Перечислять все эти типы не имеет смысла, так как количество предметных областей велико, но можно указать в качестве примера следующие типы ИС:

Экономическая информационная система — информационная система, предназначенная для выполнения функций управления на предприятиии.

Медицинская информационная система — информационная система, предназначенная для использования в лечебном или лечебно-профилактическом учреждении.

Географическая информационная система — информационная система, обеспечивающая сбор, хранение, обработку, доступ, отображение и распространение пространственно-координированных данных (пространственных данных).

Классификация информационных систем по охвату задач (масштабности).

Персональная информационная система предназначена для решения некоторого круга задач одного человека.

Групповая информационная система ориентирована на коллективное использование информации членами рабочей группы или подразделения.

Корпоративная информационная система в идеале охватывает все информационные процессы целого предприятия, достигая полной согласованности, безызбыточности и прозрачности информационных процессов. Такие системы иногда называют системами комплексной автоматизации предприятия.

# 2. Информация для стратегического планирования

Во многих разветвленных организациях для обеспечения процесса принятия решений и других видов управленческой деятельности разработаны сложные информационные системы. К настоящему времени термин "управленческие информационные системы" (УИС) настолько распространился в литературе, что к ним относят самые разные системы обработки данных, включая и те, которые имеют лишь косвенное отношение к управленческому процессу. Как правило, эти системы, даже если они обеспечивают процесс принятия управленческих решений, ориентированы почти исключительно на выполнение функции контроля оперативной деятельности, и лишь некоторые — непосредственно на функцию планирования и принятия стратегических решений, столь важных для будущего организации.

Повышенное внимание к контролю оперативной деятельности, а не к планированию привело к созданию сложных систем сбора, обработки и распространения внутрифирменной информации для управления в таких областях, как затраты, незавершенное производство и запасы, персонал, в то время как для обработки важнейшей плановой информации используются сравнительно простые системы. Опыт развития УИС во многих фирмах показывает, что разработки начинались с систем контроля затрат и финансового состояния, а затем охватывали все новые виды внутрифирменных данных. Как правило, лишь после достаточно полной проработки внутренних информационных потоков внимание переключалось на систематическое накопление и использование внешней информации. Однако и в этом случае данная функция выполнялась обычно только в узких пределах показателя объема продаж, который далеко не отражает всей полноты информации о внешнем окружении, имеющей важнейшее значение для стратегического планирования.

В настоящей и двух последующих главах мы попытаемся сформулировать понятие информации для стратегического планирования, показать важность и возможные направления разработки такой информации в разных областях деятельности организации, а также наметить широкий круг методов ее сбора, анализа и использования.

# 3. Сущность стратегической информации

Конечным результатом процесса стратегического планирования являются стратегические решения. Они должны предусматривать реакцию фирмы на уже происшедшие или ожидаемые изменения внутри организации, во внешнем окружении, в условиях конкурентной борьбы. Эффективные стратегические решения должны базироваться на оценке факторов и сил, действующих как внутри организации, так и вне ее. Иными словами, организация должна располагать своевременной информацией для оценки тех экономических, политических, социальных, юридических и научно-технических факторов, которые могут повлиять на ее конкурентоспособность и экономическое положение в обозримом будущем.

Организация должна располагать также методами идентификации, сбора и анализа различных видов данных, полезных для определения будущей политики. Кроме того, нужна система передачи информации руководителям, использующим ее в своей деятельности. Вся система должна быть организована таким образом, чтобы своевременно выдавать точную и надежную информацию, являющуюся основой для принятия стратегических решений.

В качестве примера наиболее важных классов стратегической информации, уже упоминавшихся, можно отметить следующие:

О внешнем окружении (политическая, научно-техническая, юридическая, социальная, экономическая информация)

О рынке

Об условиях конкуренции

О сильных и слабых позициях фирмы

О возможных обстоятельствах

О прошлой деятельности

О текущих проблемах и возможностях

О риске и неопределенности проводимых стратегий.

# 4. Стратегические данные и стратегическая информация

Большое значение для понимания систем информации для стратегического планирования имеет разница между стратегическими данными и стратегической информацией. Специалисты в области ЭВМ и обработки информации определяют эту разницу следующим образом. "Данные" — это аналитически необработанные массивы показателей, "информация" — это данные, аналитически обработанные для использования в конкретных целях.

В отношении стратегических данных и стратегической информации конкретные задачи, для которых осуществляется переработка данных в информацию, задаются процессом принятия стратегических решений в организации.

Таким образом, стратегическая информация представляет собой данные, прошедшие аналитическую обработку и подготовленные для конкретного и определенного использования в процессе стратегического планирования.

Место стратегической информации в процессе стратегического планирования. Процесс преобразования данных в стратегическую информацию представляет собой последовательное просеивание многообразных экономических, культурных, политических и внутриорганизационных показателей, которые могут считаться относящимися к проблеме стратегического выбора, с целью их превращения в массив стратегической информации, прошедший оценку для конкретного и прямого использования в процессе стратегического планирования. Первым шагом в процедуре ограничения круга показателей является определение связей между группами данных и задачами, решаемыми в процессе стратегического планирования.

Схема взаимосвязей между стадиями процесса стратегического планирования и вопросами, ответы на которые являются стратегической информацией. Левая часть таблицы содержит упрощенное и наиболее общее описание процесса стратегического планирования, включая оценку текущего состояния фирмы, формулирование целей, выявление ограничений и выбор стратегий. В правой части таблицы содержатся основные вопросы, связанные с каждым этапом процесса стратегического планирования. Ответы на эти вопросы в наиболее общей форме отражают потребности организации в стратегической информации. Эффективное осуществление стратегического планирования невозможно без получения четких ответов на все поставленные вопросы.

# 5. Подсистема информационного обеспечения

Многие неудачи в планировании обусловлены отсутствием необходимой плановой информации ("баз данных", на основе которых можно принять решения). Большая часть информации, обрабатываемой в настоящее время в информационных системах организаций, имеет преимущественно описательно-исторический характер, относящийся к прошлой деятельности ее подразделений. Многое из такой информации устарело и связано лишь с ней самой. Чтобы быть полезной для стратегического планирования, информация должна показывать перспективы и быть сосредоточена на тех аспектах окружающей среды и конкуренции, которые в наибольшей мере влияют на будущее организации.

Для осуществления стратегического планирования крайне важна релевантная (относящаяся к делу и достоверная) информация. Чтобы составить представление о перспективах организации, нужно собирать и анализировать информацию, отражающую важнейшие политические, экономические, научно-технические, социальные и юридические факторы.

Исключительную важность объективной информации для принятия плановых решений показывает следующая выдержка из инструкции по планированию корпорации "Вестингауз электрик":

"Сбор информации и ее организация посредством поэтапного логического анализа, выявление и оценка важнейших настоящих и будущих аспектов бизнеса позволяют разработать совокупность стратегий, приемлемых по затратам, выгоде и риску, оптимизирующих деятельность хозяйственных единиц и корпорации в целом".

Такой вид плановой информации благоприятствует усилению потребности в формальной системе сбора и обработки информации и управления этими процессами. Достаточно общее представление о различных видах экономической информации дает, на котором кратко характеризуется содержание базы данных стратегического планирования и показаны ее связи с элементами процесса планирования, а также с различными источниками плановой информации.информационного обеспечения. Сама попытка переработать столь большие объемы разнообразной плановой информации без ее предварительной систематизации была бы совершенным безумием. Никакой отдельно взятый человек или группа не в состоянии осмыслить и тем более рассчитать такое огромное количество данных. Следовательно, любое действие, предпринятое без такой системы, по необходимости осуществляется без достаточного (и вполне возможного) информационного обеспечения. Систематизация плановой информации вовсе не означает необходимости разрабатывать дорогостоящие вычислительные системы. Она, скорее, означает необходимость получения (и оперативно) ответов на вопросы типа следующих:

Что необходимо знать? Где можно получить об этом данные? Кто будет их собирать? Как будут собирать эти данные? Кто их будет анализировать и интерпретировать? Как наиболее экономично хранить собранную информацию, с тем чтобы ее столь же экономично находить и извлекать впоследствии? Как своевременно распределить извлеченную информацию между ее пользователями?

Если необходимая информация не относится к единственной программе или цели и, следовательно, не подготавливается специально, то получение обоснованных ответов на поставленные выше вопросы может потребовать использования вычислительной системы, обеспечивающей эффективное хранение и поиск информации. Информационное обслуживание пользователей этой системы, кроме специальных разовых запросов, можно обеспечить с помощью построения профилей информационных потребностей пользователей и введения этих профилей в ЭВМ. После внесения соответствующих изменений в файлы памяти ЭВМ можно обеспечить автоматическую выдачу информации каждому пользователю по его профилю, что не всегда возможно при ручной обработке данных.

Стратегическое управление

Стратегическое управление — деятельность, направленная на достижение стратегических целей с помощью стратегических инструментов.

Стратегическими целями могут быть — любые пригодные ресурсы, географические области, новое качество, лидерство по тем или иным ключевым конкурентным параметрам.

Стратегическими инструментами выступают — капитал и любой привлекаемый финансовый ресурс, любые материальные и нематериальные активы, организационно-кадровые и сырьевые ресурсы, внешняя и инвестиционная политики организации, оборудование, ключевые знания и технологии.

Особенностями стратегического управления являются специальные приемы и способы достижения стратегических целей, не очевидные с точки зрения линейного менеджмента. Например, сбережение ресурсов в условиях рыночного кризиса может потребовать принятия мер по сокращению издержек — увольнение квалифицированного персонала, переезд или перевод производства в менее затратное, но неудобное место, которые обычно вступают в противоречие с целями линейного менеджмента. Также, например, получение заемных средств в виде кредита или облигационной эмиссии является решением стратегического типа, поскольку представляет собой возмездное и срочное привлечение стратегического инструмента — финансового ресурса.

Ошибочная передача линейному менеджменту полного контроля над стратегическим инструментом часто приводит к неэффективному использованию ресурса, вплоть до его утраты.

В силу разности задач, практической реализацией Стратегического управления занимается специальный орган, объединяющий собственников, либо состоящий из уполномоченных собственниками лиц. Традиционное название этого органа — Совет Директоров, заимствовано из западной терминологии. Функционирование Совета Директоров обеспечивает отдельная и независимая от основной организации структура — владельческий офис, управляющая либо холдинговая компания.

В русскоязычной среде, термин "директор" в этом названии часто понимается неверно. Так, буквальные попытки сформировать Совет Директоров из, собственно, Генерального директора — руководителя исполнительного органа, его заместителей и руководителей подчиненных подразделений, именуемых часто "директорами", всегда обречены на провал. Парализующий эффект от конфликта интересов собственников и менеджеров будет неизбежен.

Наиболее точным термином, верно передающим суть органа стратегического управления, является: "Совет уполномоченных владельцами лиц". Совет несет ответственность перед собственниками за выработку и своевременное достижение стратегических целей, наделяется правами контроля над стратегическими инструментами, нанимает Генерального Директора на необходимый для достижения поставленных задач срок. В небольших компаниях владельцы обычно сами являются членами Совета, обладая правом голоса пропорционально долям собственности.

В крупных компаниях, как правило, в Совет входят приглашенные владельцами эксперты, называемые независимыми директорами. Это могут быть — профессиональные Члены Совета Директоров, обладающие необходимой Совету компетенцией для достижения Стратегических целей, представители органов власти, общественных организаций, заинтересованных в существовании компании (например — "градообразующее предприятие").

Принципы и функции управления производством

'Общие принципы управления в живой природе, обществе, технике изучаются кибернетикой. Система знаний об управлении производством формируется на базе различных наук. В политической экономии, в праве, в психологии и во многих других науках имеются разделы, связанные с управлением на производстве. Ряд конкретных научных дисциплин специально изучают определенные функции управления: планирование, вопросы учета и принятие решений, обработку информации и т. д., обобщая практический опыт и разрабатывая более совершенные формы и методы в целях повышения эффективности управленческой деятельности. Все большее значение в связи с этим приобретают количественные методы и модели принятия решений. Современное управление производством уже нельзя представить без компьютеров.Управление производством на любом уровне — сложный процесс. За пределами фирмы управляющий должен постоянно вести бой за долю рынка, предвидеть требования клиентов, обеспечивать точные сроки поставок, выпускать продукцию всё более высокого качества, назначать цены с учётом условий конкуренции и всячески заботиться о поддержании репутации фирмы у потребителей. Внутри фирмы он должен добиваться роста производительности труда путём улучшения планирования, более эффективной организации и автоматизации производственных процессов. Одновременно он должен учитывать требования профсоюзов, сохранять конкурентные позиции на рынке, обеспечивать акционерам дивиденды на таком уровне, чтобы не терять их доверия, и оставлять фирме достаточный объём нераспределённой прибыли для обеспечения её роста. Важной задачей управления является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности организации и участков, их частных целей, для достижения общей цели данной системы.

Теория управления применяет научные методы анализа с целью выработки определенных методов и рекомендаций для практики управления. Однако эти методы и рекомендации — не рецепты, их нельзя абсолютизировать. Эффективное применение этих методов и рекомендаций зависит от сочетания конкретных обстоятельств, условий. Так, например, японский опыт использования кружков качества не нашел широкого применения в условиях американской промышленности из-за различий социальных отношений на производстве. Поэтому одним из важных условий эффективного управления (то есть достижения целей организации с минимальными затратами) является адекватность (соответствие) применяемых методов управления внешней и внутренней среде функционирования организации. Бесполезно применять в промышленности методы управления, принятые в армии и наоборот. Точно также в условиях рыночной экономики не обеспечат запланированных результатов использовавшиеся в СССР директивные методы управления. И наоборот, применение методов менеджмента и маркетинга в экономике СССР представляло бы лишь академический интерес.

Как и во всякой другой сфере интеллектуальной и практической деятельности людей (военное дело, медицина и т. п.), научность управления и искусство управления дополняют друг друга. Эффективность системы управления обеспечивается умением руководителей овладевать искусством творческого применения научных принципов управления в конкретных ситуациях.

Управление, то есть действия, обеспечивающие достижение поставленных целей, следует отличать от так называемого "камлания" и "воздействия" (камлание — ритуальные действия шаманов по вызову дождя, изгнанию духов и т. д.). Под камланием понимается руководящая деятельность, не приводящая к каким либо результатам. Такая деятельность может быть безопасной только в условиях устойчивой экономики. Под "воздействием" понимается руководящая деятельность, приводящая к изменению организационных структур, условий внешней и внутренней среды организаций, но не обеспечивающая достижение поставленных целей. В большинстве случаев такая деятельность создает опасность для жизнедеятельности организации. Таким образом, руководящие действия, не обеспечивающие достижения поставленной цели, не являются управлением.

Три основные функции менеджмента: управление бизнесом по повышению его эффективности, управление менеджерами и управление работниками и работой — обусловлены комплексной природой бизнеса — специфика профессии менеджера заключается в том, чтобы выполнять эти три функции одновременно. В соответствии с основными целями и задачами фирмы функция управления бизнесом является центральной, объединяющей все функции — управлять бизнесом — значит находить оптимальное равновесие между его разнообразными потребностями и целями. Основные функции менеджмента — планирование, организация, мотивация, контроль.

Сложность и адаптация систем управления

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель при принятии управленческих решений должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать ее как единую систему. При этом следует выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее целей. Однако достижение целей всех подсистем организации — явление желательное, но почти всегда нереальное.

Необходимость системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев два аспекта работы руководителя. Во-первых, он стремится добиться суммарной эффективности работы своей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху. Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели. Стратегия, техника и экономика — взаимосвязанные элементы одной общей проблемы. Суть экономической проблемы состоит в том, чтобы избрать такую стратегию, включая технику и все другие ресурсы, необходимые для осуществления стратегических планов, которая будет или наиболее эффективной (максимально выгодное решение поставленной задачи при имеющихся ресурсах), или наиболее экономичной (достижение поставленной задачи при минимальных затратах).

Управляющая система может быть представлена особым видом машины на основании того, что каждая система выполняет какие-либо функции, которые можно рассматривать как цель машины. Одной из основных отличительных категорий управляемых систем является сложность. Любая фирма имеет много противоречивых целей, и это является одним из решающих факторов, обуславливающих необходимость описания предприятия или фирмы как очень сложной вероятностной системы. Сложность системы определяется количеством составляющих ее элементов и возможных связей между ними. Степень сложности измеряется разнообразием системы. Разнообразие характеризует число возможных состояний системы. Фундаментальным принципом управления, открытым У. Эшби (en:William Ross Ashby), является закон необходимого разнообразия, в соответствии с которым уровень разнообразия управляющей системы должен соответствовать уровню разнообразия управляемой системы. Отсюда, в частности, следует, что невозможно создать простую систему управления для управления сложными системами и процессами. Из этого следует, что, как отдельные люди, так и целые организации не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень. Когда этот уровень превышен, управляющие уже не в состоянии понять, что происходит вокруг и разработать адекватную стратегию управления фирмой или страной.

Другая причина растущей сложности управления производством связана с темпами изменения внешней среды. Влияние внешней среды является определяющим фактором для фирмы при выборе системы управления. Скорость изменений во внешней среде организаций растет и соответственно растет сложность возникающих перед организацией проблем. Чем сложнее эти проблемы, тем больше времени занимает их решение. Чем больше возрастает скорость изменений, тем короче жизнь найденных решений проблем. К моменту, когда решение найдено, ситуация уже изменилась и требуется принципиально новое решение. Организация не может быть способной быстро и эффективно обучаться, если такой способностью не обладает ее руководство. В целом закон необходимого разнообразия для управления фирмой определяет, что для успешного противостояния среде сложность и быстрота решений в фирме должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих во внешней среде.

Классификация любых систем с позиций кибернетики предусматривает два критерия —степень сложности: простые динамические системы, сложные системы, поддающиеся описанию (хорошо структурированные), и очень сложные системы, не поддающиеся адекватному аналитическому описанию (слабо структурированные), — а также различие между детерминированными и вероятностными системами. Причем к вероятностным относятся не те системы, знания о которых не достаточно полны на данный момент, а вероятностные по своей природе, не поддающиеся однозначному описанию в принципе. К классу очень сложных вероятностных систем относятся фирма, мозг и экономика. В соответствии с законом необходимого разнообразия управляющая система для экономики и фирмы тоже должна представлять очень сложную вероятностную систему и промышленные системы управления (при условии, что они достаточно эффективны) должны строиться как кибернетические системы. Кибернетика предлагает механизм обратной связи как выход из противоречий вероятностных управляющих и управляемых систем. Регулятор с обратной связью гарантирует компенсацию возмущений не только определённого вида, но и любых возмущений. В частности, он компенсирует влияние на систему возмущений, причина которых совершенно неизвестна. В этом как раз и заключается важность принципа обратной связи для управления промышленным производством, являющимся очень сложной системой, не поддающейся детальному описанию.

Социально-экономические функции и цели менеджмента

Оценка места и роли менеджмента в общественном производстве и формулировке проблем экономического развития является задачей не только экономики, но и ряда других общественных наук (социологии, политологии и т. д.). Теория институциональной экономики, возникшая на стыке экономики, социологии, права и истории, ориентирована на изучение формальных и неформальных норм, структурирующих взаимодействия между индивидами в разных сферах повседневной активности. Осознание взаимозависимости разных сторон общественного и индивидуального производства привело к современному пониманию системной природы экономики, в том числе её структурно-функциональной дифференциации, и выработке концепций его институционализации как определяющего фактора социального взаимодействия в процессе экономического развития.

Структурно-функциональный подход представляет собой конкретизацию идей теории систем и системного анализа применительно к различным сферам экономики (включая менеджмент), которые рассматриваются как составные и взаимодействующие части социальной системы высшего порядка — общества. Системные функции взаимообусловлены и не существуют отдельно друг от друга: не может быть экономики без политики, культуры, технологии и т. д. Понятие системных функций организации основывается на очевидном факте её включённости в жизнедеятельность всего общества как объемлющего социального целого. Вместе с тем в современной науке устанавливается соответствие между инвариантным аспектом исследуемого объекта и понятием структуры, которое используется для обозначения совокупности устойчивых связей между основными частями объекта, обеспечивающей его целостность и тождественность самому себе. Понятие структуры обычно соотносится с понятием системы, причём структура выражает лишь то, что остаётся устойчивым при различных преобразованиях системы. Основные свойства системы при этом относятся к классу свойств целостности или эмерджентности, они присущи системе в целом, возникают при образовании из частей, исчезают вместе с ней и не могут быть объяснены исходя из свойств отдельных частей, без обращения к связям между ними. При взаимодействии двух или более систем возникают синергетические эффекты, обусловленные стремлением каждой из них к положению равновесия, параметры и свойства которого обусловлены исходными состояниями каждой системы. Но именно эти свойства играют определяющую роль с точки зрения управляющих воздействий на социально-экономическую систему, в том числе воздействий, предполагающих структурную или функциональную перестройку всей системы или элементов её структуры в соответствии с целями и интересами общества. Отсюда следует, что важной задачей науки является познание структур социально-экономических систем как носителей эмерджентных свойств, определяющих основные характеристики их поведения. Успех перестройки системы в направлении получения заданных свойств является конечным критерием, определяющим степень познания реальной структуры.

Исходя из того, что функции подсистем социально-экономической системы реализуются через соответствующие институциональные формы и процессы, конкретизацию структурно-функционального подхода к анализу системных функций менеджмента, как институциональной структуры, можно представить следующими концепциями:

а) менеджмент рассматривается как одна из подсистем общественного производства и социально-экономической системы в целом;

б) реализация его системных функций, определяемых структурно-функциональной дифференциацией общественного производства и наличием общесистемных императивов, составляет специализированный вклад менеджмента в жизнедеятельность общества;

в) менеджмент на уровнях развития общественного производства и его текущего функционирования может рассматриваться как институциональный процесс, осуществляемый посредством управленческих решений, результатом которых становятся издержки и доходы производства, с одной стороны, и создание материальных благ и услуг — с другой.

В общесистемном понимании институциональный аспект проблемы реализации системных функций менеджмента охватывает не только подсистемы общественного производства, но и оказывающие на них непосредственное влияние структуры других институтов социально-экономической системы.

Таким образом, вышеперечисленные положения и схема анализа системных функций менеджмента позволяют структурно и функционально отразить место и роль менеджмента в обществе и их институциональную взаимосвязь. Менеджмент, как подсистема общественного производства, имеет родовое значение и видовые характеристики. Родовое значение сформировано субъектно-объектными свойствами: функции менеджмента определяются институциональными факторами социально-экономической системы и вместе с тем его действия направлены на изменение состояния производства, а результаты в экономическом отношении атрибутивно удерживают две стороны новационных результатов: издержки и доходы предприятия и, одновременно, товары и услуги. Видовые характеристики менеджмента определяются специфическими условиями конкретного производства.

Системный подход к проблемам менеджмента неизбежно приводит к необходимости поиска значимого набора функциональных императивов, от уровня осуществления которых зависят выживание коммерческих предприятий, эффективность их и всего общественного производства. Столь же необходимо и выявление структур, формирующих эти императивы и управленческую парадигму данной социально-экономической системы в целом. Ведь развитие данной социально-экономической системы обусловлен доминированием какого-либо функционального императива. Так, на протяжении всего советского периода преобладающая роль в экономике принадлежала планово-производственной функции и элементам, непосредственно связанным с её исполнением. Сейчас в России явно просматривается экспансия банковской сферы, которая пытается подчинить себе остальную экономику. Из этого следует, что явно или неявно в каждой социально-экономической системе устанавливаются уникальные системные функции менеджмента, играющие не последнюю роль в достижении целей общественного производства.

Наличие собственных целей — основное отличие организации от других искусственных систем, созданных человеком. Цели — средства, задачи и идеалы системы могут быть установлены столь же объективно, как и число содержащихся в них элементов. Это позволяет исследовать систему телеологически, с точки зрения выхода, а не детерминистски, с точки зрения входа, что является принципиальным моментом с позиций оценки эффективности менеджмента.

Системное рассмотрение организации (см. Системный подход в управлении) определяет её как целенаправленную систему, которая является частью одной или более других целенаправленных систем и части которой — люди — имеют собственные цели. Поэтому исследование организации должно предусматривать анализ трёх уровней целей: самой системы, её частей и системы более высокого порядка, частью которой является данная организация. Необходимость учёта такого большого количества целей одновременно формирует и императив цели, и проблему целеполагания в деятельности организации, и соответственно менеджмента.

Управлять предприятием — значит управлять на основе поставленных целей. Это положение является ключевым моментом в практике менеджмента. Рассматривая с системно-кибернетических позиций взаимодействие предприятия и окружающей среды, Ст. Бир (en:Anthony Stafford Beer) определяет императив выживания: "Медленное изменение ситуации внутри обеих подсистем должно неизбежно привести к тому, что критерий сохранения существования будет принят как неотъемлемая часть деятельности предприятия, а также модели окружающей среды, которую оно для себя создаёт (ибо внешние влияния, воздействующие на предприятие, также подвергаются изменениям)".

Влияние социально-экономической среды на системные функции менеджмента можно представить следующим образом. Менеджеры принимают решения на микроуровне, по отношению к которому решения, принимаемые государством, являются макроуровневыми, формирующими внешнюю среду предприятия. Общим и для отдельного предприятия, и для государства в целом являются три уровня целей:

задачи — результаты, которые предполагается получить в пределах планового периода;

цели — результаты, которых не предполагается достичь и за пределами планового периода, но к которым фирма рассчитывает приблизиться в рамках планового периода;

миссия (идеалы) — результаты, которые считаются недостижимыми, но приближение к которым возможно.

Четких границ между этими тремя уровнями чаще всего провести нельзя, но в целом можно обозначить, что миссия предусматривает стремление работать в определенном направлении, цели — достижение каких-то конкретных результатов, а задачи имеют конкретные оценки и сроки их достижения. Соответственно распределяются и уровни принятия решений среди менеджеров среднего и высшего звена. Примером миссии фирмы может быть оперативная реакция на нужды и пожелания потребителей, стремление к тому, чтобы потребители ценили фирму.

Миссией советского государства было достижение всеобщего равенства и строительство коммунизма, миссией постсоветского государства — свобода и строительство демократического общества. Следующий уровень целей представлял стратегии строительства соответствующей социально-экономической структуры для достижения принятой миссии. Степень влияния миссии и стратегии государства как факторов внешней среды на характер принятия управленческих решений предприятия можно принимать равными и для социалистических — плановых, и для капиталистических — рыночных структур. В то же время можно считать, что степень детализации целей третьего уровня — задач, выдвигаемых государством перед конкретным предприятием, и формирует принципиальные различия в условиях принятия управленческих решений для социалистического и капиталистического предприятия.

Цели фирмы обычно определяются категориями доходов, прибыльности, рентабельности, доли рынка и т. п. Объединяющим началом этих категорий является тенденция роста их количественных оценок — рост фирмы. Предприятие при этом рассматривается как организм, а не как организация (см. Предприятие как организм и Предприятие как организация). Поэтому рост фирмы чаще всего — цель, важнее которой только выживание фирмы. И даже когда в формулировке цели употребляется понятие "развитие", принятые показатели подразумевают количественный рост фирмы. В то же время рост и развитие — не одно и то же. Рост может происходить без развития (кладбище, свалка). Страна или предприятие может развиваться и не расти. Под развитием в данном случае понимается процесс, в котором увеличиваются возможности индивида удовлетворять свои желания и желания окружающих. В странах с высоким жизненным уровнем начинают критически рассматривать экономический рост как главный двигатель социального прогресса. Общество нуждается уже не в количественных, а в качественных характеристиках уровня жизни. Реальную угрозу достижения целей, связанных с ростом предприятия, составляют ограничения ресурсов и проблемы загрязнения окружающей среды. В этих условиях цели начинают переориентироваться с роста на достижение развития предприятия. Для нынешней ситуации в экономике РФ, как показывают исследования, чрезвычайную актуальность приобретает следующий тезис П. Ф. Друкера (en:Peter Drucker): "В угасающей индустрии менеджмент должен осуществляться прежде всего на основании постоянного, систематического и целенаправленного снижения издержек производства при непрерывном улучшении качества товаров и обслуживания. Другими словами, менеджмент нужно ориентировать на укрепление положения компании в отрасли, а не на рост объёмов производства". Здесь особо следует обратить внимание на то, что именно снижение издержек и рост качества товаров является основой укрепления компании, в то время как большинство стратегических направлений в отечественной экономике связано с ростом объёмов производства.

При этом, чем больше уровень зависимости выживания предприятия от экономической эффективности результатов производства, тем выше уровень вероятности совпадения объективно обусловленных оценок эффективности и реализации системных функций менеджмента. В связи с этим концептуальное различие понятий "рыночные методы управления" и "традиционные методы ведения хозяйственной деятельности" в отношении российских собственников и менеджеров с позиций двойственности содержания понятия "эффективный менеджмент", заключается во вторичности экономической эффективности в иерархии критериев принятия решений.

Следовательно, генезис управления коммерческим предприятием в условиях рынка с системно-кибернетических позиций показывает, что:

— управление является процессом, направленным на достижение определённой цели. Уровень достижения цели определяет эффективность менеджмента в целом и его инструментария — в частности; в условиях рынка экономическая эффективность является императивом всей производственной деятельности коммерческого предприятия. Ориентация цели на максимизацию прибыли обеспечивает условие экономической эффективности производства и повышает устойчивость предприятия в рыночной среде. Эволюция производства и концепций управления. С конца прошлого века с ростом сложности производства менялись представления о предприятиях, как об объектах управления и менялись принципы их управления. Предприятие как машина. Считалось, что промышленные организации, появившиеся в результате промышленной революции, принадлежат их создателям и владельцам. Предприятия представлялись как машины, функцией которых является обслуживание их создателей, обеспечение их адекватной отдачей на вложенное время и деньги. Поэтому главная, если не единственная цель подобных организаций, — создавать прибыль. При таком взгляде на предприятие, его работники рассматривались как заменимые машины или части машины. Следовательно, их личные цели и особенности считались несущественными. Для людей были разработаны очень простые повторяющиеся задания, как если бы они предназначались для машины.

Адекватность такого представления о предприятии как машине сохраняется до тех пор, пока поддерживаются следующие условия: владелец (частное лицо или государство) обладает неограниченной властью над своими работниками и может ее употреблять: нанимать и увольнять, другими способами поощрять или наказывать их в той степени, в какой считает нужным; угроза экономических лишений, связанных с безработицей или репрессиями, должна быть для работников серьезной и реальной; квалификация работников должна быть в целом низкой, чтобы ее можно было легко приобрести; уровень образования и запросов у рабочих должен быть относительно низким. В начале века такие условия преобладали в США. Рабочие сопротивлялись им почти с самого начала. Рост такого сопротивления происходил наравне с ростом заводов и фабрик. Со временем условия, питавшие механическую концепцию предприятия, стали изменяться. Во-первых, возможности роста отдельных компаний в целом стали ограничиваться рамками самофинансирования. Поэтому многие частные фирмы стали общественными — акционерными. Их собственность рассеялась среди огромного числа акционеров, большинство из которых не вступало в прямой контакт с рабочими. Появился менеджмент (наемные управляющие), выполняющий пожелания акционеров. Во-вторых, появление менеджмента, отделенного от владения, сопровождалось ростом социального обеспечения и экономики, что уменьшало угрозу экономических лишений для людей труда. В-третьих, растущая механизация требовала более высокой квалификации рабочих. Чем выше становилась квалификация, тем труднее и дороже становилась их замена. В-четвертых, повышение уровня образования и принятие законов, ограничивающих использование детского труда, подняли общий уровень запросов наемных работников. Они уже не хотели принимать условия жизни на уровне машин. Механическая концепция предприятия стала не соответствовать новой ситуации в промышленности. Начала формироваться новая концепция. Предприятие как организм В соответствии с новой концепцией промышленное предприятие представлялось как организм. То есть, отдельные цеха и подразделения завода, так же как в организме печень, сердце, мозг, связаны между собой и выполняют свои функции. При этом предприятие наделялось собственными жизнью и целями. Стало считаться, что главными целями предприятия, как и любого организма, является выживание и рост. Прибыль предприятия во многом стала рассматриваться так же, как кислород для живого организма: необходимость, но не цель жизни. При этом управляющие должны были взять на себя полную ответственность за свои решения.

Рабочие, рабочие места и общество, в котором они работали, постоянно изменялись. К рабочим и менеджерам предъявлялись исключительные требования. Стало очевидным, что отношение рабочих к своей работе оказывает значительное влияние на то, сколько и насколько хорошо они работают. Когда работа давала меньшее удовлетворение, выпуск продукции резко снижался. По мере введения и распространения автоматизации содержательность труда с технической точки зрения значительно возросла. Вложения в образование и подготовку рабочих превратилось в одну из главных статей затрат, что удорожало замещение рабочих. Чем большую квалификацию приобретал рабочий, тем труднее становилось его начальнику указывать ему, как выполнять работу. Управляющие могли только уточнить, какой продукт или результат им требуется. Таким образом, повышение технической содержательности работы несло с собой все большую свободу наемных исполнителей и зависимость от них работодателей.

Поскольку квалификация рабочих возрастала, они становились все менее склонными слепо повиноваться нанявшим их предприятиям. Поэтому их личные запросы и требования к работе становились все большей заботой для нанимателей, нуждающихся в их квалификации. В этих условиях уже недостаточно рассматривать работника (рабочего или тем более инженера) просто как отдельный орган предприятия. Для успешной работы предприятия к его сотрудникам надо было уже относиться как индивидам, обладающим собственными целями и ценностями, наряду с целями и ценностями предприятия в целом. Предприятие как организация Организации существовали и раньше, но в рамках новой концепции этому понятию придали новое представление о предприятии. Организация есть целенаправленная система, которая является частью одной или более целенаправленных систем и части, которой — люди имеют собственные цели. Характер воздействия на предприятие его элементов зависит от того, как оно воздействует на них, и точно так же влияние на него систем более высокого порядка зависит от его влияния на такие системы. Принципиально новым моментом в задачах менеджмента стала необходимость учета и согласования целей отдельного предприятия и работающих на нем людей, а также целей систем, в которые входит это предприятие, для достижения цели рассматриваемой системы предприятия. Бережливое производство

Бережливое производство — логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и учетом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента. Целью такого производства является достижение минимальных затрат труда, минимальных сроков по созданию новой продукции, гарантированной поставки продукции заказчику, высокое качество при минимальной стоимости. В соответствии с эволюцией условий производства получали развитие научные школы и направления менеджмента.

6. Основания стратегии одиночного бизнеса

Как указано в гл.3 определение бизнеса включает решение следующих вопросов:

- какие нужды потребителей будут удовлетворяться деятельностью фирмы?

- какие группы потребителей это затронет?

- как эти нужды будут удовлетворяться (отличительные компетентности фирмы)?

Нужды потребителей связаны с дифференциацией продукции, которая представляет процесс использования отличительных преимуществ при проектировании продуктов с целью удовлетворения конкретных нужд потребителей. Маркетинговая сегментация - путь деления рынка на группы потребителей, основанный на существующих различиях их нужд. Компания может сконцентрироваться на одном, или нескольких сегментах.

В общем четкость выбора продукт/рынок/отличительная компетентность обеспечивает основания стратегии на уровне одиночного бизнеса (СЗХ).

Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса

Таких типов стратегии три:

- ценовое лидерство,

- дифференциация,

- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Основные характеристики базовых стратегий

Ценовое лидерство

Дифференциация

Фокусирование

Продуктовая дифференциация

Низкая (в основном по цене)

Высокая (в основном по свойствам)

От низкой до высокой (цены или свойства)

Сегментация рынка

Низкая (массовый рынок)

Высокая (много рыночных сегментов)

Низкая (один или немного сегментов)

Отличительная компетентность

Производство и управление материалами

НИОКР, сбыт и маркетинг

Все виды отличительной компетентности

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в "торговле" с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, так как другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождения конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такой компании проблему, так как она более настроена на цену, чем на себестоимость. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями. Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании.

Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другими путями снижения издержек при дифференциации является широкое применения стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок "точно вовремя". Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии. При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области. Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен. Потенциальным новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.n Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже. Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши. Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

Выбор стратегии инвестиций

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критичными в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,

- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется прежде всего долей рынка, контролируемой фирмой, и наличием у нее отличительных преимуществ (подробнее см. в 6).

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 7.2 обобщает соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса. На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывают средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь. В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании - фокусирование). При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения. На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возвратить свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

Практика конкурентной борьбы в отрасли

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Чтобы отстоять свои преимущества фирма может применить один из шести основных способов наступления:

- атака сильных сторон конкурента,

- атака его слабых сторон,

- общее наступление,

- наступление в одном направлении,

- партизанские действия,

- упреждающие удары.

Имеется две основные причины сходиться "врукопашную" с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения. Первая - попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в пору его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнения затрат на атаку с полученными выгодами.

Обычным путем агрессора является выброс на рынок продукта того же качества по пониженной цене. Однако насколько такая стратегия увеличивает прибыль, зависит от выигрыша в объеме продаж.

Другим типом тактики являются достижение низкоценового лидерства и затем атака конкурентов при сниженной цене. Без ценовых преимуществ атака может получиться, если нападающий имеет больше финансовых ресурсов и может втянуть соперников в ценовую войну.

При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника.

Ими могут быть:

- географические регионы, где соперник контролирует малую часть рынка;

- сегменты покупателей, которыми соперник пренебрегает и/или которые меньше обслуживаются;

- ситуации, когда соперник отстает в качестве и использовании продукта и имеется потенциал переключения наиболее чувствительных потребителей к товарам лучшего качества;

- ситуации, когда соперники не могут обеспечить адекватного обслуживания и относительно легко обеспечить более высокий уровень сервиса потребителей;

- места, где понижен уровень продвижения и неоднозначно четко обозначено рыночное присутствие конкурентов;

- провалы в продуктовых линиях рыночных лидеров, что дает возможность развить их в новые большие сегменты рынка;

- ситуации, где рыночные лидеры упускают некоторые нужды покупателей.

В общем случае атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций.

При общем наступлении агрессоры стремятся разбалансировать деятельность конкурента во многих направлениях. Такое наступление имеет наилучшие шансы на успех, когда фирма располагает выдающимися ресурсами для достижения позиции рыночного лидера и конкурентными преимуществами.

Наступление в конкретном генеральном направлении включает такие действия, как захват географически новых рынков, создание новых сегментов при введении дифференциации продуктов и лучшем удовлетворении нужд потребителей, внедрение новых технологий. Общая идея состоит в получении существенного пионерского преимущества в новой области.

Партизанские действия характерны для малых предпринимателей с небольшими ресурсами. Они используют принцип "бей-беги", атакуя в тех местах и в такое время, когда создаются лучшие возможности, чем у конкурентов большого масштаба. Это могут быть:

- фокусировка атаки на узком, четко определенном сегменте, слабо защищенном конкурентом;

- атака фронта, где противник распылил свои ресурсы;

- малые рассеянные наскоки на лидера с использованиям отдельных дисбалансов цен, недостаточной активности продвижения конкурентов, антитрестовского законодательства, патентных упущений и т.д.

Упреждающие удары включают превентивную атаку для сохранения позиций преимущества, которую противник не сможет продублировать.

Ими могут быть:

- расширение продуктовых возможностей на рынке с целью предотвратить такую же попытку конкурента,

- использование лучшего сырья и/или более надежных поставщиков вместо долговременных контрактов или задней интеграции,

- защита лучших географических позиций,

- обслуживание престижных потребителей,

- завоевание психологического имиджа и позиции у потребителей,

- обеспечение наилучших каналов распространения в этой области.

На рынке все фирмы могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в том числе от новых участников рынка и фирм, стремящихся улучшить свои позиции). Целью защитной стратегии является уменьшение такого риска. Имеется несколько путей такой деятельности:

- попытки блокировать действия атакующих (заполнение брешей в продуктовых линиях, улучшение моделей продуктов, поддержание низких цен, хорошие отношения с торговлей и т.д.);

- сигнализирование о реальных угрозах (публичные обращения к фирмам, действующим на рынке, планы создания адекватных производственных возможностей, утечка информации о новых разработках, изменениях в технологии, введении новых товаров и т.д.);

- попытки понизить прибыльность бизнеса атакующих путем создания торговых барьеров.

Обычные стратегические ошибки

Они включают:

1. Имитацию действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.

2. Экономию на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации достоинств товара.

3. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.

4. Использование кредита для финансирования снижающих издержки инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловушку высоких постоянных издержек из-за небольших денежных потоков для возврата кредита.

5. Приложение усилий в области НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам вместо сильных.

6. Атака рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощи.

7. Агрессивные попытки захвата части рынка, такие, что провоцируют соперников отплатить полной мерой и ценовой войной.

8. Начало сброса цен для захвата дополнительных рынков без преимущества в издержках.

9. Выход на лучшую дорогую часть рынка без соответствующей репутации среди покупателей по известным престижным товарам.

10. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений в существенных потребительских свойствах.

Эти ошибки обычно происходят в результате отчаяния, плохого анализа отраслевых и конкурентных условий и/или переоценки своих возможностей

Обобщающие выводы

Выбор конкурентной стратегии (низкая стоимость, дифференциация, фокусировка) определяется конкретными конкурентными преимуществами фирмы.

Низкоценовую стратегию целесообразно применять в ситуациях, когда:

- продукты отрасли сильно отличаются у отдельных поставщиков,

- на рынке доминирует ценовая конкуренция,

- имеется немного путей продуктовой дифференциации, существенной для покупателей,

- большинство покупателей используют товар сходным образом,

- стоимости переключения для покупателей от одного продавца к другому низки,

- покупателей много и имеются существенные барьеры для входа.

Стратегия дифференциации базируется на технологическом превосходстве, качестве, сервисе и больших денежных средствах. Она хороша:

- при наличии многих путей дифференциации продукта/сервиса, которые может оценить потребитель,

- возможности покупателя диверсифицировать продукты/сервис;

- отсутствии многих конкурентов, следующих сходным стратегиям.

Конкурентное преимущество фокусировки используется для достижения более низкой стоимости в целевой нише рынка или развития способности предлагать покупателям в нише что-то отличное от конкурентов. Такая стратегия может быть применена:

- при различии нужд или способов использования продукта;

- отсутствии соперников, пытающихся специализироваться в том же рыночном сегменте;

- потере фирмой возможности выйти на широкий рынок;

- сегментах покупателей, отличающихся по размеру, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, что делает одни сегменты более притягательными, чем другие.

Различные атакующие стратегические действия позволяют защитить конкурентные преимущества. Стратегическое наступление может осуществляться или на сильные стороны конкурента, или на слабости. Они включают наступление в избранном направлении или по всему фронту, партизанские действия или упреждающие удары. Целью таких действий может быть рыночный лидер, его последователь или слабейшие фирмы в отрасли. Стратегические подходы защиты позиции компании обычно осуществляются в форме укрепления рыночных позиций фирмы, предотвращения действий конкурентов по возмущению обстановки, отговаривания конкурентов от атакующих намерений.

# Список использованной литературы

1. Братищенко В.В. Проектирование информационных систем. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. — 84 с.
2. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. — М.: Финансы и статистика, 2006.
3. Грекул В.И., Денищенко Г.Н., Коровкина Н.Л. Проектирование информационных систем. — М.: Интернет-университет информационных технологий - ИНТУИТ.ру, 2005.
4. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 240 с.