Реферат

"Стратегия развития, ее элементы и функционирования фирмы"

Содержание

Стратегия и ее элементы

Стратеги функционирования фирмы

Стратегии развития

Список литературы

## Стратегия и ее элементы

Под стратегией в менеджменте понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия ее деятельности и развития.

В развитие стратегии на среднем и низовом уровне управления разрабатывается тактика (краткосрочная стратегия). Тактика - это наилучший вариант реализации стратегии в существующих условиях, учитывающий появление непредвиденных обстоятельств.

Стратегия оказывает долгосрочное воздействие на предприятия, определяет направления формирования и развития его потенциала, помогает отбросить лишнее и сосредоточиться на главном. Поэтому она должна быть реальной, научно обоснованной внутренне целостной; совместимой со средой; в меру рискованной; соответствовать организационной культуре и этическим нормам.

В стратегию входят следующие элементы:

система целей - это миссия, общеорганизационные и специфические цели;

приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов. Например, их можно распределять поровну, пропорционально или в соответствии с потребностями, концентрировать на решающих направлениях и т.п.;

правила осуществления управленческих действий, например, порядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы и т.п.;

предположение о развитии ключевых факторов внешней среды;

представление о деятельности конкурентов;

внутренние и внешние ограничения;

курс действий;

программа действий;

ресурсы;

ситуационные стратегии;

финансовый план.

При формировании стратегии нельзя предвидеть все обстоятельства, которые могут возникнуть в процессе ее реализации, и соответствующие шаги, которые необходимо сделать в ответ на них. Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация может ставить и реализовывать *стратегические задачи,* при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

К стратегическим задачам можно отнести:

обеспечение выживаемости фирмы в сложных условиях;

оптимизацию продуктовых программ и производственных мощностей;

разработку изменений в кооперации, диверсификации, создании новых систем;

приспособление внутренней системы учета, планирования, управления к изменившимся внешним условиям;

разработку программ развития.1ри формулировке таких задач учитывается возможность

приблизиться с их помощью к главной цели организации от движения к ней пришлось в той или иной степени от пить; решить несколько дополнительных проблем; добиться лучения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них - *генеральная стратегия,* отражающая способы осуществления миссии организации Для отдельных особых случаев разрабатываются *специальные стратегии,* например стратегия банкротства.

Основными рабочими стратегиями являются *функциональные,* которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным относятся: стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и др.

Собственные стратегии существуют и у основных подразделений, входящих в фирмы.

Специалисты выделяют следующие факторы, влияющие на стратегию любой организации и придающие ей специфику.

*Миссия,* на которую значительное влияние оказывают общественные приоритеты и потребности.

*Конкурентные преимущества,* т.е. совокупность дополнительных возможностей, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками. Например, высокое качество продукции и услуг, низкие издержки, удобное географическое положение и т.п. Конкурентные преимущества обеспечивают более высокую эффективность работы фирмы, но рано или поздно ослабевают либо исчезают под натиском соперников. Поэтому на практике постоянно требуется поддерживать их на должном уровне и искать новые.

*Особенности выпускаемой продукции,* ее сбыта, послепродажного обслуживания.

*Специфика самой организации -* внутренняя структура и ее ожидаемые изменения, система управления, развитие процессов интеграции и дифференциации.

Имеющиеся материальные, финансовые, информационные, *кадровые ресурсы.* Чем они больше, тем масштабнее могут быть будущие изменения.

*Потенциал развития* организации, совершенствования ее деятельности и расширения масштабов, роста деловой активности.

*Культура и компетентность управления,* уровень притязаний и предприимчивости ее руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

На стратегию влияют также степень рискованности деятельности организации, уровень подготовки и опыта кадров, зависимость организации от внешней среды и от ранее принятых на себя обязательств.

На основе стратегии строится *курс действий,* т.е. система ориентиров, которых организация придерживает в повседневной деятельности. В совокупности с ограничениями (чаще всего официально не объявляемыми) он составляет содержание *политики* организации. Политика есть общее руководство для действий и принятия решений. Например, она может взять курс на повышение качественного состава персонала и при этом проводить дискриминацию при приеме на работу по возрастному, национальному и половому признаку.

Норму поведения в конкретной ситуации, определенную последовательность и способы выполнения действий, но без указания сроков, предписывают *правила,* являющиеся простейшим типом плана. Правила снимают необходимость действовать самостоятельно, уменьшают разногласия между людьми. Так как их разработка на все случаи жизни невозможна, исполнители должны иметь определенную свободу действий, поэтому число правил обычно бывает ограничено. Набор правил, выполняемый в определенной последовательности, называется *процедурой.* Примером ее является сдача экзамена, посещение врача и т.п.

Процесс формирования стратегии осуществляется следующим образом. Сначала происходит формулировка стратегической цели; оценка рыночных возможностей и ресурсов организации; создание общей концепции стратегии и в ее рамках набора вариантов для обсуждения. Затем варианты дорабатываются до нужной кондиции, анализируются и оцениваются. В результате лучший из них принимается в качестве базового и служит основой создания специальных и функциональных стратегий, подготовки стратегических и оперативных планов, программ, бюджетов.

Управлять с помощью правил легче, чем рассматривать каждый случай в отдельности, поскольку они дают больше определенности, и особенно необходимы на низших уровнях иерархии.

Один из крупнейших западных специалистов в этой области Г. Минцберг сформулировал три возможные, по его мнению, модели формирования стратегии.

Плановая рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, на ходящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются стратегии, нацеленные на достижение определенного положения фирмы, например, слияний, поглощений, диверсификации и т.п. Такие стратегии создаются специалистами-плановиками, а первое лицо выступает в качестве главного организатора их работы.

Предпринимательская предполагает, что концепция стратегии формируется полусознательно лидером, обычно предпринимателем, на основе интуитивного понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Такой метод обеспечивает ей индивидуальное "лицо" и гибкость.

Модель "обучение на опыте" исходит из возможности и необходимости последовательной корректировки стратегии с учетом новой информации, получаемой в ходе ее реализации. Соответствующие решения принимаются в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов (представители администрации, плановики, независимые эксперты).

## Стратегии функционирования фирмы

Условно организационные стратегии могут быть разделены на две группы - стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования отражают поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров и услуг. По мнению американского исследователя М; Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Стратегия лидерства *в низких издержках* встречается чаще всего. Она ориентирует предприятие на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов.

Обладание преимуществами в уровне затрат позволяет снижать цены, увеличивать продажи и захватывать новые рынки. В результате предприятие начинает диктовать условия поставщикам и потребителям, создает "входные барьеры" на рынок, упрощает действия при появлении товаров-заменителей. Все это дает возможность получать прибыль там, где ее не получают другие.

Опасность для такой стратегии представляют внезапные изменения технологии производства и вкусов потребителей, которые могут обесценить прежние инвестиции; освоение конкурентами методов снижения затрат; ослабление внимания к требованиям рынка и пр. Поэтому фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать эти моменты и быть готовыми быстро осуществлять модернизацию, вносить коррективы в номенклатуру продукции, обеспечивать гибкость производственной системы.

Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является главной, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; покупатели в основном крупные и им сложно переключаться с одного продавца на другого.

Реализация этой стратегии на практике осложняется также инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль; отсутствием в современных условиях однозначной связи между ростом масштабов деятельности и снижением затрат; сложностью быстрой переориентации массового производства вследствие его инерционности; привлекательностью стратегии для конкурентов.

Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации фирмой усилий на производстве товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных покупателей. Это позволяет достичь превосходства над другими за счет *уникальности* в том или ином аспекте.

Такой продукт должен отличаться от конкурентных и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно устанавливать высокую цену. Затраты при этом играют второстепенную роль. Предпосылками такой стратегии являются: особая известность предприятия, дизайн, качество, интенсивная работа с потребителями и обоснованное ценообразование.

Чем больше модификаций товара, тем больше объем реализации, но и выше удельные затраты. Таким образом, данная стратегия в определенной степени противоречит стратегии минимизации издержек, так как из-за мелких партий нельзя в полной мере использовать эффект масштаба. Она имеет смысл, когда спрос не эластичен по цене и отраслевой рынок обладает сложной структурой.

Дифференциация может относиться к продуктам, технологиям, условиям сбыта и ценам. В последнем случае она бывает горизонтальной, когда цена остается примерно одинаковой для всех видов выпускаемой продукции, и вертикальной, когда цены на одни и те же товары различаются в соответствии с качеством.

Привязанные к марке потребители мало чувствительны к цене, что создает высокие входные барьеры против конкурентов и товаров-заменителей. Высокая прибыль облегчает взаимоотношения с поставщиками.

Стратегия дифференциации уместна, если может осуществляться многими способами, вкусы и потребности покупателей существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартной продукцией, а сами потребители привязаны к фирме и хорошо воспринимают различия, а продукт может быть использован по-разному. Это позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену.

Направлениями стратегии дифференциации могут быть:

1) использование лучшего сырья и материалов;

2) совершенствование продукта;

3) создание комбинации продуктов;

4) обеспечение дополнительного сервиса;

5) совершенствование системы продаж;

6) ориентация на нужды потребителя.

Но дифференциация все, же не безгранична. Покупатель может не оценить должным образом предлагаемое новшество, уникальность последнего окажется мнимой, привлекательность продукта в результате изменения системы ценностей потеряет значение, а подражание уменьшит преимущества, связанные с дифференциацией.

Кроме того, подобная стратегия связана со значительными затратами и оказывается успешной только в том случае, если прибыль их покроет, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия *фокусирования* предполагает обслуживание относительно узкого круга потребителей с особыми потребностями, достижение при этом безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в этот сегмент конкурентов. Такая стратегия целесообразна, когда существуют достаточно большие группы потребителей с особыми потребностями, а ресурсы фирмы невелики и не позволяют развернуться в полную меру.

Кроме трех основных видов стратегии можно выделить следующие.

Стратегия *инновации* состоит в приобретении конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров и технологий или удовлетворения потребностей новым способом. Прибыльность ее реализации в три раза выше средней, но стратегия весьма рискованна.

Стратегия *оперативного реагирования* обеспечивает успех посредством быстрого реагирования на события во внешней среде. Преимущества достигаются за счет обеспечения в максимально короткие сроки адаптации к новым потребностям. Данная стратегия присуща организациям-имитаторам, но преимущества, достигаемые ими, временны.

Помимо перечисленных М. Портер выделяет *портфельную стратегию,* предполагающую ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, для обеспечения стабильных доходов в любой момент. Она основывается на приобретении в новых отраслях объектов для инвестирования свободных средств, заполнения пробелов в производственной цепочке и укрепления существующих позиций; выходе из неперспективных отраслей; продаже неиспользуемого имущества и др.

По мнению Портера, организация, не сумевшая направить свою стратегию по одному из перечисленных направлений или "застрявшая на полдороге", оказывается чрезвычайно уязвимой в перспективе. Обычно она испытывает острую нехватку инвестиций и вынуждена сокращать масштабы деятельности, что ведет к потере клиентуры, снижению прибыльности работы или к тому и другому одновременно.

## Стратегии развития

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с текущей деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время выделяют четыре вида этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинирования.

Стратегия *роста* присуща обычно молодым организациям (независимо от сферы деятельности), стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на "острие" научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год.

Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ предприятия и его подразделений за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, осуществления постоянных нововведений. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой компьютерных программ.

Стратегия *умеренного роста* присуща предприятиям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами - несколько процентов в год. Быстрый рост уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, осложнить выход из кризиса.

Необходимость следовать стратегии *сокращения масштабов деятельности* возникает в периоды перестройки организации, когда нужно произвести ее "санацию", избавиться от всего устаревшего. Например, может иметь место ликвидация лишних подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов.

Но чаще всего на практике имеет место *комбинированная* стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты развиваются быстро; другие - умеренно; третьи - стабилизируются; четвертые - сокращают масштабы своей деятельности. В итоге, в зависимости от конкретного сочетания данных подходов, будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию условий жизнедеятельности организаций.

Стратегии развития могут реализовываться в трех основных формах: наступательной, оборонительной, наступательно - оборонительной.

*Наступательная* стратегия чаще всего осуществляется через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

Диверсификация производства может быть вертикальной, предполагающей внедрение в сферу деятельности поставщиков или потребителей, и горизонтальной, связанной с проникновением в смежные отрасли. Все это увеличивает экономическую устойчивость организации. Диверсификация осуществляется в форме прямого (строительство или реконструкция реальных производственных объектов) или портфельного (приобретение пакетов акций соответствующих фирм с целью дополнения существующего производственного потенциала, вхождения в новую отрасль, общего увеличения активов) инвестирования, а также кооперации.

Кооперация сегодня чаще всего происходит в форме соглашений о техническом обучении и помощи в освоении производства; совместных исследованиях, разработках, производстве или сборке; лицензировании и "ноу-хау"; организации совместных предприятий.

Интенсификация рынка может заключаться в его развитии, географической и иной экспансии.

*Наступательно - оборонительная* стратегия реализуется в условиях перестройки деятельности организации, когда необходимо укреплять ее пошатнувшееся положение. Здесь осуществляется маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажи непрофильных предприятий и одновременно модернизации и расширения существующего производства, совершенствования выпускаемой продукции и услуг.

*Оборонительная стратегия -* это перестройка всех сфер деятельности организации на основе жесткой централизации управления ею.

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный - комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

## Список литературы

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. - СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. - М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2002