

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Формулировка стратегии.....	6
1.1 Определение понятия «стратегия».....	6
1.2 Эволюция термина «стратегия».....	8
1.3 Стратегия как метод достижения стратегических целей организации.....	14
Глава 2. Стратегия: сущность и содержание.....	17
2.1 Сущность стратегии.....	17
2.2 Стратегия предприятия и её особенности. Достоинства и недостатки стратегии.....	21
2.3 Отличительные особенности стратегии.....	27
Заключение.....	30
Список использованных источников.....	32

ВВЕДЕНИЕ

Что же такое «стратегия»? Каково значение данного термина? Какую эволюцию он претерпел? Какое значение приобрел в современном менеджменте?

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки целей и направлений развития. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Стратегию можно определить как образец принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и

планы реализации поставленных целей, определяет сферу бизнеса, в которой сосредоточена основная деятельность компании, тип экономической и человеческой организации, которого придерживается или к которому склонна данная корпорация, а также природу экономических и внеэкономических достижений, которые она намеревается предложить акционерам, наемным служащим, покупателям и обществу в целом.

Стратегия - сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это - непростое оружие. Его внедрение и использование обходятся недешево. Однако есть веские доказательства того, что внедрение стратегического управления оправдывает себя с лихвой, особенно для фирмы, оказавшейся в условиях нестабильности.

Для того чтобы лучше уяснить особенности понятия «стратегия», определить важность стратегического управления для современной организации, нужно углубиться в историю развития данного термина.

Этим и объясняется актуальность выбранной темы для написания курсовой работы: *«Стратегия: эволюция термина»*.

Главной целью курсовой работы является изучение термина «стратегия» и его эволюции, в контексте стратегического управления.

Исходя из главной цели курсовой работы, нужно решить следующие задачи:

- 1) определить понятие «стратегия»;
- 2) проследить эволюцию термина «стратегия»;
- 3) рассмотреть стратегию как метод достижения стратегических целей организации;
- 4) проанализировать сущность стратегии;
- 5) рассмотреть стратегию предприятия, а также её особенности;
- 6) изучить достоинства и недостатки стратегии;
- 7) проанализировать отличительные особенности стратегии.

При написании курсовой работы были использованы различные источники по теме исследования.

Наиболее полезными оказались работы Лапыгина Ю.Н., Люкшинова А.Н., Марковой В.Д., Фу Ч.Т. и Попова С.А.

Полный список использованных источников представлен в конце работы.

Глава 1. Формулировка стратегии

1.1 Определение понятия «стратегия»

Понятие стратегия, как известно, очень древнее и происходит оно от греческого «strategos». Оно поначалу представляло собой часть военного искусства и охватывало вопросы подготовки и ведения войн, искусство или наука быть полководцем.

Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н.э. уже была написана книга под названием "Искусство стратегии". Споры по поводу того, кому приписывать авторство - одному человеку или же это так называемое народное творчество - продолжают по сей день. Хотя пока большинство исследователей считают, что Сунь-цзы (а именно от его лица написана эта книга) - это реальный исторический персонаж.¹

Конечно, историческая ясность в вопросах авторства безусловно важна. Но наиболее важным кажется сам факт того, что уже 23 века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения, будь то организации или же отдельного человека. Сунь-цзы, например, писал:² "Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт".

¹ Фу Ч.Т. Воспоминания древнего стратега. Мышление Сунь-Цзы. - М., 2009. – с. 27

² Там же, с. 28

В Древней Греции титул "стратег" означал "руководитель, облеченный высокими полномочиями".

Долгое время под стратегией понималось управление ресурсами. Данная концепция зародилась во 2-й половине 30-х годов 20-го столетия в США. Это положило начало разработке конкретных подходов к формированию стратегии.

В научной литературе можно встретить много определений стратегии, понимаемой как искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достигнуть поставленной цели.

Научная дисциплина, которая занимается проблематикой стратегии деятельности, носит название стратегического управления. Помимо всего прочего, стратегическое управление - это еще и трудное искусство управления развитием организации в течение длительного периода времени так, чтобы максимально использовать появляющиеся шансы и избегать угроз, возникающих во внешнем окружении.

По этой причине стратегическое управление является объектом интереса таких научных дисциплин, как экономика, кибернетика, финансы, экономика предприятия, а также теория организации и менеджмент.

Эффективное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики требует, чтобы были определены не только цели и способы их достижения, но и оценены шансы на успех и угрозы, которые могут возникнуть при его развитии.

Таким образом, руководство фирмы должно программировать текущие, оперативные и перспективные задачи фирмы, иными словами, должно разработать целостную концепцию развития своего предприятия и его будущую позицию на рынке и во внешнем окружении, т.е. в соответствии с современной теорией управления необходимо определить стратегию фирмы. Стратегия фирмы обязательно должна учитывать продуманные

долговременные цели и задачи этой фирмы (новые ценности для ее клиентов:³ изделия, услуги, формы продажи и т.д.), а также направления вложения тех средств, которые имеются в ее распоряжении и предназначаются для достижения поставленных целей. Подражание стратегии других фирм вместо создания своей собственной чаще всего не приносит успеха.

В большинстве случаев фирмы не располагают ясной и четко сформулированной стратегией деятельности. На вопрос о стратегии фирмы чаще всего приходится слышать в ответ, что речь идет о развитии, а это не совсем точно. Опыт фирм, которые смогли добиться успеха, свидетельствует о том, что они располагали очень продуманной, выверенной, четко определенной стратегией деятельности.

Внешняя среда, в которой действуют ныне разнообразные по форме хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска.

Управление должно быть теперь более приспособленным к рыночной саморегуляции. Все чаще идет речь о новой роли менеджмента, новых подходах к стратегическому планированию и управлению.

1.2 Эволюция термина «стратегия»

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах XX столетия, но понятие стратегии вошло в лексикон менеджмента лишь в 50-е годы, когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение.

Вначале смысл понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военной терминологии, они все еще определяли стратегию как "науку и искусство разворачивания войск для боя" или как "планирование и проведение в

³ Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М., 2010. – с. 20

жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств".⁴

Это понятие употребляется и в общем смысле, обозначая понятие широких долгосрочных мер или подхода. Оно вошло в лексикон делового управления для обозначения того, что раньше называлось политикой или деловой политикой.

В те дни многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в течение полувека промышленность великолепно обходилась без всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

Долгое время под стратегией подразумевалось управление ресурсами. Такое понимание восходит к так называемой "кривой опыта", выведенной в 1926 году, которая определяла зависимость затрат на единицу продукции от объемов производства. "Кривая опыта" породила ряд моделей, основанных на крупномасштабном производстве и снижении издержек производства на единицу продукции. Самой известной из них является матрица Бостонской консультативной группы.⁵

Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Некоторые авторы говорят о том, что это долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие "стратегия" и ее понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (Таблица 1). Рассмотрение эволюции понятия "стратегии" в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность

⁴ Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - М., 2011. – с. 14

⁵ Там же, с. 15

вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание.

Таблица 1. Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов по стратегическому управлению

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения

		стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

Многие авторы пытались сформулировать определение понятия "стратегия":⁶

"Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей" (А. Чандлер, 1962);

"Стратегия связана с выработкой долгосрочного направления движения и определением масштаба деятельности компании. Она также тесно связана с позиционированием организации по отношению к условиям внешней среды и особенно к конкурентам... Задача стратегии - сформировать максимально возможное устойчивое конкурентное преимущество не путем тактического маневрирования, а на основе принятия общей долгосрочной перспективны" (Д. Фолкнер и Г. Джонсон, 1992);

"Стратегия компании - это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой" (Дж. Кей, 1999).

⁶ Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - М., 2011. - с. 20

Майкл Армстронг обобщил предыдущие высказывания и предложил рассматривать стратегию как "констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и в общих чертах как она собирается это сделать. Стратегия коммерческого предприятия должна дать ответ на следующие вопросы: "В каком мы бизнесе?", "Как мы собираемся в этом бизнесе зарабатывать деньги?"... Стратегия - это также констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании".⁷

Квинн считает, что стратегия должна:⁸

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

⁷ Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - М., 2011. - с. 22

⁸ Там же, с. 23

Довольно трудно оказывается дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно.

Современные исследователи понятия стратегии в общем его определении сходятся, хотя при расшифровке отдельных его составляющих занимают различные позиции.

Стратегия - определенная программа действий, разработанная руководством для успешного функционирования организации.

Стратегия - управленческий игровой план ведения дела. Управляющие опираются на стратегию при выдаче распоряжений, приказов, касающихся ведения дел организации. Вне стратегии немисливо существование продуманного маршрута следования руководства, внутренняя скоординированность действий по достижению намеченных результатов. Разработка качественных, комплексно обоснованных и обеспеченных ресурсами стратегий является одним из главных условий устойчивого и эффективного функционирования любых систем.

Стратегия - обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей.

Стратегия - переход от внутрифирменного управления развитием к долгосрочному, а затем и стратегическому позволяет обеспечить выживание организации.

Стратегия - процесс формулирования долговременных целей и намерений предприятия и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей.

Стратегия - это искусство руководства, общий план ведения работы.

Стратегия - это средство достижения конечного результата.

Стратегия объединяет все части организации в единое целое.

Стратегия охватывает все основные аспекты организации.

Стратегия - это долгосрочный план организации.

Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:⁹

- Что из себя представляет наш бизнес сегодня?
- Каким наш бизнес должен стать завтра?
- Каковы наши товары, функции, рынки?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Множество определений стратегии можно свести к одному - как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

1.3 Стратегия как метод достижения стратегических целей организации

Стратегию рассматривают и как общий комплексный план развития организации, обеспечивающий осуществление миссии и достижение стратегических целей организации. Стратегия формируется исходя из стратегических целей, она предлагает основные методы их достижения таким образом, чтобы организация приобрела единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений в зависимости от конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности.

⁹ Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. - М., 2010. – с. 51

На практике, говоря о стратегии, руководители компаний часто имеют в виду деятельность, направленную на изменение конкурентоспособности выпускаемой продукции (оказываемых услуг) и/или модификацию бизнес-целей, которым следует управленческий персонал компании. Однако такое понимание стратегии ориентировано на оперативную деятельность, связанную с временным улучшением рыночной позиции компании. В более широком понимании, стратегия - это долгосрочные управленческие "правила игры", направленные на то, чтобы удовлетворить потребности потребителей лучше остальных конкурентов; укрепить позицию компании в выбранном рыночном сегменте за счет роста имиджа организации; успешно конкурировать по ассортименту и качеству, ценам и сервису в своей отрасли; добиться хорошего исполнения бизнес-функций (внутрифирменной эффективности, качества и своевременности выполнения работ, хорошей управляемости организации).

Таким образом, стратегии необходимо разрабатывать, чтобы:¹⁰

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса компании;
- взаимоувязать необходимые действия и решения менеджеров и всего персонала, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всей компании план действий.

Следует иметь в виду, что для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды:¹¹ рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий и др. Во многом стратегия определяется внутренним стратегическим потенциалом организации и особенностями стратегического видения топ-менеджмента. При изменении состояния среды, смене руководящего состава организации, других изменениях внутренней и внешней среды происходит переход от одной стратегии к другой.

¹⁰ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. - Владимир, 2011. - с. 89

¹¹ Там же, с. 90

Исходя из изложенного, стратегия организации - это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды. Главная задача в стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Реальные стратегии базируются на целях и задачах, конкретизирующих миссию организации. Они представляют собой план действий или путеводитель для организации, обеспечивающий ее стратегическое развитие. При разработке стратегий определяющим является стратегическое видение высшего руководства, которое заключается в способности не только определять пути и методы достижения поставленных целей, но и интуитивно предугадывать развитие событий во внешней среде. Однако в реальности предвидение не всегда оказывается оправданным: для обеспечения реализации стратегических задач необходима адекватная реакция на изменение условий рынка, свежие решения конкурентов, новые технологии, модификацию предпочтений потребителей, политические и нормативно-правовые новации, появление новых возможностей, неожиданные критические ситуации.

Поэтому хорошая стратегия - это одновременно и запланированная деятельность, и реакция на изменения обстоятельств (условий реализации запланированных мер).

Глава 2. Стратегия: сущность и содержание

2.1 Сущность стратегии

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии - это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:¹²

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

Основные элементы стратегии. В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (Рисунок 1).

¹² Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2011. – с. 12



Рисунок 1. Элементы стратегии

Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии - политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Наконец, третьим элементом стратегии являются планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов.

Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности.

Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий - в период спокойного развития.

Предполагаемая и реализованная стратегия. Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это - предполагаемая стратегия.



Рисунок 2. Варианты стратегий

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Достаточно давно ведутся споры о том, что является сущностью стратегии - предначертанность или гибкость. С одной стороны, стратегия предполагает определенные обязательства, а потому принимайте решения осмотрительно. Стратегия действительно предполагает принятие определенных обязательств, но смысла в этой рекомендации столько же, сколько в совете "покупай дешевле, продавай дороже". Здесь нет ответа на вопрос, как обеспечить осмотрительность решений.

С другой стороны, в изменчивом мире стратегия требует гибкости, поэтому сохраняйте открытость. Стратегия действительно требует гибкости, но смысл этого совета примерно тот же, что у рекомендации "не рискуй". Нельзя

сохранять возможность любых решений и выборов. Нужно понять, от каких возможностей можно отказаться.

Стратегия действительно требует сочетания гибкости и обязательств. Конфликт между этими характеристиками исчезнет, если осознать, что компания должна делать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ей преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем. Стратегия - это выбор производственных и функциональных возможностей, в которые следует инвестировать, и видов инвестиций, от которых следует отказаться. Жизненно важное значение имеет устремленность на цели, составляющие основу конкурентного превосходства. Эти цели указывают направление стратегического позиционирования, которое невозможно заранее наметить или запланировать. Принимаемые на этом пути решения определяются их согласованностью с основными целями. Это означает, что наши цели должны четко определять, чем именно компания отличается от своих конкурентов, а не просто превозносить "высокое качество", "квалифицированное руководство" или другие звучные, но расплывчатые цели.

Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения. Например, своевременные вложения в производственную линию позволяют впоследствии расширять и совершенствовать ее. Своевременные вложения в новые технологии дают возможность использовать их в будущем или применять эффективнее (дешевле), чем конкуренты. Благодаря своевременным вложениям в совершенствование организационной структуры компания через некоторое время сможет управлять своей деятельностью таким образом, который недоступен для конкурентов.

Сама по себе гибкость не образует стратегической позиции, но инвестиции в развитие функциональных и производственных возможностей позволяют гибко реализовать стратегию в нашем изменчивом мире. Эти инвестиции определяют способность фирмы поддерживать свое конкурентное

превосходство. Гибкость и открытость к будущим путям развития создаются стратегическими инвестициями, которые позволяют достигать результатов, определяемых стратегическими целями компании. Так что нет смысла, да и нежелательно, держать открытыми все функциональные и производственные возможности развития. Стратегия должна развивать те из них, которые обеспечивают создание ценностей для своих потребителей. А они, в свою очередь, также подвержены изменениям.

2.2 Стратегия предприятия и её особенности. Достоинства и недостатки стратегии

Стратегия предприятия - это план действий, цель которого - улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами.

Как правило, она разрабатывается высшим руководством предприятия и в ней определяются пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов.

Стратегия - это широкие общие концепции деятельности предприятия, общая программа действий, включающая распределение ресурсов для достижения конечных целей.

Стратегия - это выбор главных целей и всесторонних мероприятий, которые показывают, чего хочет достичь предприятие или чем оно хочет стать.

Разработка стратегии предприятия требует изучения двух основных элементов:¹³

- 1) оценки внешней окружающей обстановки;
- 2) оценки внутренних ресурсов предприятия.

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии

¹³ Кэхшл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2011. – с. 13

достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на Рисунке 3.

Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании		
Усилия для качественного изменения стратегии	Действия по достижению краткосрочной прибыли	Действия в целях изменения условий в отрасли
Усилия для точной подстройки основной стратегии	Решения в функциональной области управления	Действия для усиления долгосрочной конкурентной позиции
Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия	Подходы к диверсификации, поиск новых отраслей	Защитные действия против отечественных и зарубежных конкурентов
Действия по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т. д.)		

Рисунок 3. Основные компоненты стратегии компании¹⁴

Для диверсифицированной компании её стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму бизнесов. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и всего комплекса (Рисунок 4).

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании		
Какой тип диверсификации (связанный, нет, оба)	Действия по "раздеванию" слабых и непривлекательных СЗХ	Воздействие диверсификации компании на строгость стратегии
Широта диверсификации (количество отраслей)	Действия по расширению портфеля и получению новых позиций в привлекательных СЗХ	Действия по получению конкурентных преимуществ на уровне корпорации путем связанной диверсификации
Подход к распределению инвестиций между СЗХ	Оперативные действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих СЗХ	

¹⁴ Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2011. – с. 13

Рисунок 4. Компоненты стратегии диверсифицированной компании¹⁵

Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной является обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании. Содержание стратегии СЗХ соответствует естественно и содержанию стратегии бизнес-единицы (Рисунок 5).

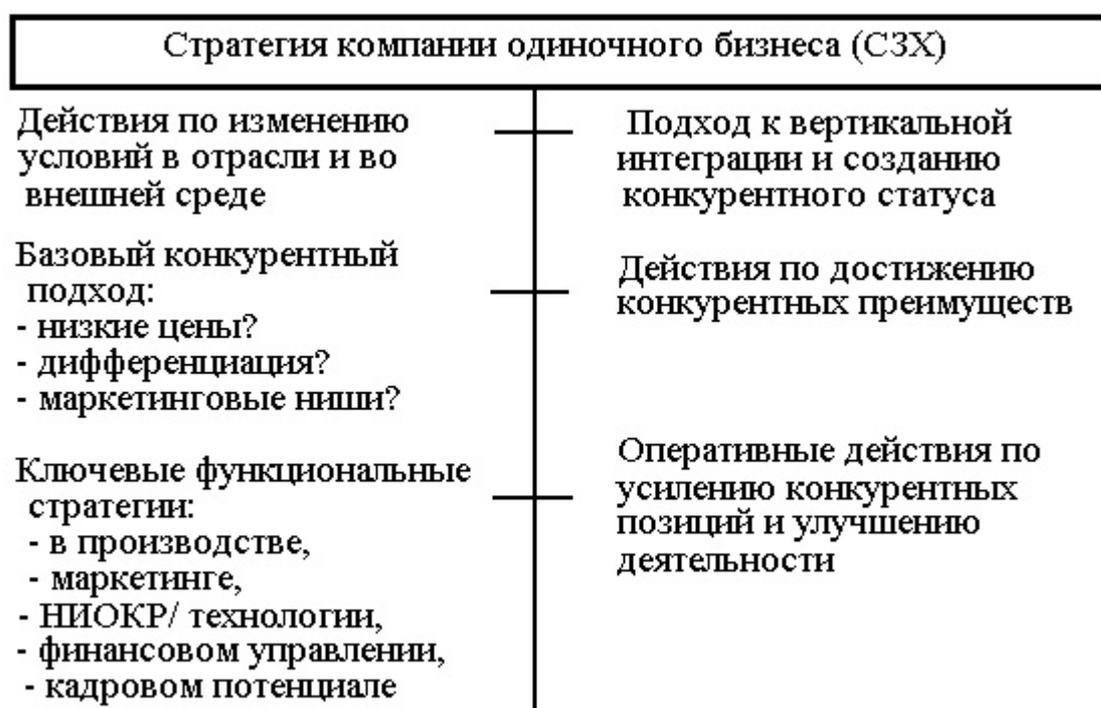


Рисунок 5. Компоненты стратегии бизнес-единицы¹⁶

Стратегия рассматривает наиболее долговременные организационные причины, цели, решения и действия. Все предприятия (и все организации) нуждаются в наличии ясного осознания причин своего существования, основной цели существования, основных задач и (в наиболее фундаментальном виде) путей достижения своих целей и задач.

Стратегия определяет основные пути, посредством которых предприятие сможет создать и поддерживать свою конкурентоспособность:

¹⁵ Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2011. – с. 14

¹⁶ Там же, с. 14

стратегия определяет вид или виды деятельности предприятия и в том числе и те, в которых оно конкурирует с другими.

В условиях свободной рыночной экономики, многие фирмы будут конкурировать за получение возможности удовлетворить потребности и нужды клиентов, но обычно только некоторые из них будут процветающими. Это в основном те фирмы, которые наиболее тщательно выбрали вид, (виды) бизнеса, которым следует заниматься, а так же имели ясное представление о том, каким образом заинтересовать клиента. Стратегия - это наиболее фундаментальная составляющая конкурентоспособной позиции и перспектив.

Любая дискуссия о стратегии неизбежно заканчивается "вничью", потому, что на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток: любая стратегия имеет свои плюсы и минусы, имеющие отношение к ее содержанию.

1. Стратегия задает направление.

Достоинства: Основной смысл стратегии - указывать организации надёжный курс развития в существующих условиях.

Недостатки: Стратегический курс может, как шорами, заслонить потенциальные опасности. Следование заранее установленному курсу в незнакомой акватории - верный способ "повстречаться" с айсбергом. Направление имеет огромное значение, но иногда более целесообразно снизить скорость, замедлить ход, внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперед, обращая внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение.

2. Стратегия координирует усилия.

Достоинства: Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент "тянет воз" в разные стороны.

Недостатки: Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению "группового мышления" и утрате периферийного зрения, благодаря

которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия довлеет над организацией, пронизывая каждую ее клеточку.

3. Стратегия характеризует организацию.

Достоинства: Стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности. Стратегия дает не только ключ к общему пониманию организации, но и удобную возможность разобраться в том, как она "ведет дела".

Недостатки: Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы.

4. Стратегия обеспечивает логику.

Достоинства: Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В этом смысле она сродни теории, упрощающей и объясняющей мир и облегчающей действие когнитивной структуре.

Недостатки: Творчество не терпит последовательности - творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность.

Когда мы твердо уверены в своих действиях, нам, как правило, удается добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации: с ее принятием снимаются основные проблемы и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего рынка обращают внимание на детали - выбор конкретных целей или сферы обслуживания клиентов. Даже высшие руководители должны уделять значительную часть своего рабочего времени управлению организацией в данном контексте; они не могут, просто не имеют права постоянно сомневаться.

Нередко со страниц книг перед нами предстает образ менеджера-стратега, такого мыслителя, вынашивающего грандиозные замыслы, в то время как забота о мелких деталях возлагается на кого-нибудь другого. Но

обязанности руководителя большей частью заключаются именно в работе с деталями, хотя, конечно, и на высоком уровне. Он обязан использовать все доступные ему как главе организации средства для упрочения существующей перспективы (и "культуры"), развития контактов с целью получения важной информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций и т.п.

В данном случае проблема заключается в изменении с течением времени окружающих обстоятельств - внешняя среда дестабилизируется, исчезают привычные ниши, открываются новые возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, со временем превращается чуть ли не в свою противоположность. Вот почему, несмотря на то что понятие стратегии ассоциируется со стабильностью, во множестве исследований упор делается как раз на изменения. Но хотя формулы стратегических изменений выводятся с легкостью, управление ими, особенно когда перемены предполагают новые перспективы, является весьма трудным делом. Само содействие реализации стратегии и основной ее функции - защите сотрудников организации от раздоров - предполагает их способность реагировать на изменения во внешней среде. Иными словами, трансформация обходится очень дорого, особенно когда речь идет не просто о модернизации устаревшего оборудования, а о переменах в привычном образе мыслей. Как интеллектуальные конструкции стратегии порой весьма затрудняют руководству организации осознание того факта, что его взгляды и планы утратили актуальность. Стратегии выполняют для организации ту же функцию, что шоры для лошадей: они не дают им сбиться с пути, но едва ли позволяют увидеть, что творится вокруг.

Все вышесказанное окончательно убеждает в жизненно важном значении для организации как наличия стратегии (и стратегического управления), так и ее отсутствия.

Отсутствие стратегии далеко не всегда является отрицательным фактором. Продуманные действия способствуют повышению гибкости

организации и в отсутствие единой стратегии. Организации, характеризующиеся жесткой системой контроля, приверженностью к формальным процедурам и стремлением к постоянству, утрачивают способность к инновациям и экспериментам.

Отсутствие стратегии недвусмысленно дает понять внутренним и внешним партнерам организации, что ее руководство не желает быть вовлеченным в формальные "церемонии" расходования ресурсов. Например, во множестве статей описывалось пренебрежение компании «Nucor» формальным планированием. Ее менеджмент полагается на согласованность действий на всех уровнях организации. У «Nucor» нет ни изложенного на бумаге стратегического плана, ни корпоративных целей, ни официальных программных заявлений. Отсутствие многих формальных элементов стратегии символизирует естественность и определенную свободу от бюрократии, которые «Nucor» стремится сохранить всеми силами.¹⁷

Отсутствие жесткой модели принятия стратегических решений - признак того, что в организации сохраняются факторы, которые при первом удобном случае превращают стратегию в догму, убивающую гибкость, способность к обучению и адаптации.

2.3 Отличительные особенности стратегии

А. Чандлер выделил три существенных компонента стратегии:¹⁸

1. Определение основных долгосрочных целей - имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей - нет действий. Если вы не знаете, куда хотите пойти, тогда каким образом вы будете действовать, чтобы куда-то попасть?

2. Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей.

¹⁷ Попов С.А. Корпоративная стратегия в системе прогрессивного менеджмента // Консультант директора, № 2, 2008. – с. 17

¹⁸ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М., 2009. – с. 25

3. Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Стратегия компании, как правило, состоит из:¹⁹

- 1) продуманных целенаправленных действий - намеченная стратегия;
- 2) реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу - незапланированные стратегические решения.

Исходя из этого стратегию лучше рассматривать как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы.

Стратегия фирмы всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

Стратегии имеют несколько отличительных черт:²⁰

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы:

- помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях;
- отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

¹⁹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М., 2009. – с. 27

²⁰ Там же, с. 29

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые открываются при составлении проекта конкретных мероприятий.

5. Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Стратегии и ориентиры являются разными вещами. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели. Ориентиры - это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы. Некоторые параметры эффективности в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой - станут ее стратегией. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Заключение

Множество определений стратегии можно свести к одному - как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Стратегии необходимо разрабатывать, чтобы:

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса компании;
- связать необходимые действия и решения менеджеров и всего персонала, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всей компании план действий.

Для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды: рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий и др.

Во многом стратегия определяется внутренним стратегическим потенциалом организации и особенностями стратегического видения топ-менеджмента. При изменении состояния среды, смене руководящего состава организации, других изменениях внутренней и внешней среды происходит переход от одной стратегии к другой.

В основе стратегического управления лежит предположение о том, что в условиях высокотурбулентной внешней среды циклическое планирование не применимо. Чтобы справиться с сюрпризами в виде неожиданных угроз и возможностей, стратегические решения должны приниматься быстро и независимо от цикла планирования.

Важнейшими составными частями разработки стратегии является:

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- анализ покупательского спроса;

- анализ конкурентов.

Организация должна проанализировать среду, в которой она функционирует для выявления благоприятных возможностей и во избежание угроз.

После проведенного анализа проводится выбор стратегии, которая наиболее подходит для организации с учетом возможностей и угроз со стороны внутренней и внешней среды.

Задача разработки стратегии относится к руководителям высшего звена, но в процессе ее реализации необходима сплоченная работа всего персонала организации.

Процесс формирования стратегии достаточно трудоемкий, требует большого внимания и тщательного анализа факторов, влияющих на деятельность организации, для анализа привлекаются высококвалифицированные специалисты в этой области.

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, в которой ведет свою деятельность организация.

Значение стратегии для деятельности организации не преувеличено, от того, как осуществляется стратегия зависит то, создаст ли она трудности или сделает успешной организацию.

Список использованных источников

Учебники, монографии, брошюры:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб, 2009.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. - М., 2007.
3. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент. - М., 2004.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. - М., 2009.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М., 2007.
6. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. - М., 2009.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб, 2009.
8. Дунаева Н.Ю. Стратегическое планирование. - М., 2010.
9. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М., 2008.
10. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. - М., 2011.
11. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. - М., 2010.
12. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. - М., 2008.
13. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. - Владимир, 2011.
14. Литвинов Н.Н. Стратегический менеджмент. - М., 2010.
15. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М., 2010.
16. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. - М., 2009.
17. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М., 2009.
18. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб, 2011.
19. Моисеева Н.К. Стратегический менеджмент. - М., 2010.
20. Попов С.А. Стратегический менеджмент: видение - важнее, чем знание. - М., 2008.

21. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. - М., 2010.
22. Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - М., 2011.
23. Томсон Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - М., 2006.
24. Тонких А.И. Стратегический менеджмент. - Владивосток, 2010.
25. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. - М., 2009.
26. Фу Ч.Т. Воспоминания древнего стратега. Мышление Сунь-Цзы. - М., 2009.
27. Хасси Д. Стратегия и планирование. - СПб, 2011.
28. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб, 2006.

Периодические издания:

1. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2009.
2. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2009.
3. Кэхшл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2011.
4. Михайлова Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения // Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2009.
5. Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом, № 4, 2011.
6. Попов С.А. Корпоративная стратегия в системе прогрессивного менеджмента // Консультант директора, № 2, 2008.