Анализ альтернатив и выбор стратегии

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки) . На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного методического приема — стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ) . Объектом такого анализа является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход. Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор достаточно узкого круга СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она может достигнуть своей цели несколькими путями:

1. Понизить цены на продукцию.
2. Продавать товар через большее число магазинов.
3. Представить на рынок новую модель.
4. Через рекламу представить более привлекательный образ товара и т.д.

Каждый путь открывает разные возможности. Таким образом организация может столкнуться с большим числом альтернативных стратегий.

*Ограниченный рост.* Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются от “достигнутого” и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию) .

*Рост.* Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем развития прошлого года.

*Сокращение или стратегия последнего средства.* Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

*Комбинированная стратегия.* Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются чаще всего крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Каждая их вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Один из таких приемов может быть успешно использован в наших условиях для выработки общей стратегии организации. На рис. 1 (см. Приложение) представлена матрица “возможностей по товарам/рынкам” , которая дает представление о концепции общей стратегии. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке одним из способов до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представлены все продукты и все рынки, независимо от того, существуют они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или “улучшай то, что уже делаешь” . Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентноспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки.

Квадрант III — означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков.

Квадрант IV — стратегия диверсификации.

Реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте стратегии. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий.

Следующий этап выработки стратегии заключается в том, чтобы довести общую стратегию до уровня адекватности ее целям развития организации. Методы доводки могут быть самыми разными. Для этого используют цели и задачи развития, все виды стратегической информации.

Кульминационным моментом выбора стратегии развития является анализ и оценка *альтернативных вариантов.* Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем. Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и так далее.

        ПРИЛОЖЕНИЕ   Рис. 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Т |  | РЫНКИ | |
| О |  | существующие | новые |
| В | сущест | I Стратегия — “улучшай то, что | III Стратегия развития рынка |
| А | вующие | ты уже делаешь” |  |
| Р | но | II Стратегия разработки новых | IV Стратегия диверсификации |
| Ы | вые | продуктов |  |

                                                            Список использованной литературы 1. Менеджмент организации, М., 1995

**Структура управления организацией, ориентированная на решение стратегических проблем**

олее чем двадцатилетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на крупнейших фирмах подтвердил достаточно высокую их эффективность. Однако к концу 70-х годов отчетливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. Главная причина заключается в том, что в большинстве компаний внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках морально устаревших организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления. В результате происходил как бы отрыв организации стратегического планирования от руководителей организации всех уровней. Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска “золотой середины” между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического планирования и управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента. для целей усиления функции стратегического управления используют:

1. группы нововведений;
2. программно-целевой подход;
3. матричные структуры.

Но наибольшего внимания заслуживает использование концепции стратегического хозяйственного подразделения при проектировании организационных структур управления организациями.

      В ней в полной мере реализуются принципы:

1. централизации разработки стратегии;
2. децентрализации процесса ее реализации;
3. обеспечение гибкости управления;
4. обеспечение адаптивности управления;
5. вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Рассмотрим принципиальную схему организационной структуры управления с использованием концепции стратегического хозяйственного подразделения (рис. 1, см. Приложение) . В основу организационной структуры управления АО положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организацией и позволяет:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде;
2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе;
3. Освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;
4. Повысить оперативность принимаемых решений;
5. Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентноспособность фирмы.

Верхний уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления АО (или другой структурой, соответствующей организационно-правовой форме фирмы) . По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений (СХП) и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли (ЦП) . СХП представляет собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и так далее. Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП. СХП может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление как в кратко-, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего-директора.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность СХП, в состав которых входят собственные службы стратегического планирования.

Опыт показывает, что практически возможно создать 3 вида служб стратегического планирования:

* Сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;
* Центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб СХП и подразделений организации;
* Децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей СХП.

Выбор той или иной структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры фирмы, ее специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования и т.п.

В рассматриваемой модели организационной структуры управления СХП занимают средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся центры прибыли (ЦП) , создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации; и через них реализуется оперативное управление производством. Все ЦП можно подразделить на 2 группы: ЦП, вошедшие и не вошедшие в состав СХП.

ЦП, включенные в состав СХП, как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам (цехи, участки, функциональные службы) , тесно связанные в технологические цепочки по одному из основных направлений деятельности. Эти ЦП функционируют на правах хоз. расчета различной степени самостоятельности в составе СХП. Возможно выделение из этой группы ЦП и отдельных юридически самостоятельных образований, если это оправданно экономически.

ЦП, не вошедшие СХП, также можно разделить на 2 группы: дочерние фирмы организации различных организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью; подразделения, непосредственно подчиненные руководству организации, действующие на условиях хоз. расчета.

Рассматриваемая структура управления предполагает постепенное “переливание” кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в СХП и ЦП. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления СХП и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде организации, обострение конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках делают особенно актуальными разработку и внедрение систем стратегического управления. Решение этой задачи следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

                              ПРИЛОЖЕНИЕ Рис. 1 Руководство организации функциональные службы организации

отдел стратегического

планирования Стратегические хозяйственные подразделения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Центры прибыли  (ЦП) |  | Юридически самостоятельные  ЦП |  | Хозрасчетные  ЦП |

                                          Список использованной литературы 1. Менеджмент организации, М., 1995