Федеральное агентство по образованию

ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Реферат

по дисциплине Менеджмент

**Стратегический подход к управлению предприятием**

Выполнила:

студентка 2 курса группы 14231

Шелипова Юлия

Проверил:

Боровских Игорь Владимирович

## Иркутск 2009

**Содержание**

Введение

Глава 1. Общая характеристика стратегического подхода

1.1 Сущность стратегического управления

1.2 Особенности стратегического подхода к управлению

Глава 2. Структура стратегического управления

2.1 Анализ среды

2.2 Уточнение миссий и целей

2.3 Выбор стратегии и её оценка

2.4 Реализация стратегии

2.5 Оценка и контроль результатов

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Менеджмент – совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании. [4]

Для достижения этой цели фирма нуждается в эффективном управлении, которое осуществляется менеджерами.

В современном мире высоко ценятся умения менеджера:

* влиять на мотивацию людей и координировать их усилия на достижение поставленных целей;
* выбирать наилучшие варианты решения;
* с наименьшими затратами использовать ресурсы предприятия;
* собирать информацию о состоянии внешней и внутренней среды, оперативно распространять её и ставить конкретные цели перед организацией.

Менеджмент – это не только наука, но и искусство. Далеко не каждый менеджер, достаточно хорошо владеющий теорией, добивается успехов в карьере. Руководитель, прежде всего, должен быть организатором, психологом и социологом, потому что по своим обязанностям ему очень много приходится работать с людьми.

Наряду с этим, для эффективного управления разработаны различные методы и принципы, которые составляют основу менеджмента.

**Глава 1. Общая характеристика стратегического подхода**

**1.1 Сущность стратегического управления**

Значение стратегического управления, позволяющего выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, возросло в последнее время. В быстроменяющемся окружении, при жесткой конкуренции предприятие должно концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая бы позволила ей развиваться вместе с окружением.

Термин «стратегическое управление» был введен в конце 60-х начале 70-х годов для того, чтобы обозначить отличие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне. Главная идея: обратить внимание руководства на окружение, которое достаточно неустойчиво и постоянно находится в развитии, и сделать возможным предусмотреть сдвиги во внешнем окружении и изменить политику предприятия в соответствии с изменениями.

Способ использования средств и ресурсов, направленный на достижение цели операции есть стратегия. [3]

*Стратегическое управление* – это управление предприятием, которое упирается на человеческий потенциал как на основу организации, в производственной деятельности учитывает запросы потребителей, своевременно реагирует и проводит изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей. [6]

Единой стратегии и стратегического управления для всех организаций не существует. Каждая компания индивидуальна в своем развитии и организационной структуре. И разработка стратегии для каждой организации уникальна. Она зависит от многих факторов: от позиции фирмы на рынке, её конкурентов, потенциала, динамики развития, производимых ею товаров и их свойств, состояния экономики, политики, культуры и т.п.

При стратегическом подходе к управлению определяют, что должна делать организация в настоящем, чтобы получить желаемые результаты в будущем, учитывая, что окружение будет меняться. Смысл стратегического управления в определении и осуществлении действий предприятия в настоящее время для обеспечения достойного будущего, а не разработка действий, которые будет осуществлять организация в дальнейшем.

**1.2 Особенности стратегического подхода к управлению**

Стратегический подход к управлению не является идеальным решением дальнейшего функционирования организации, и у него есть свои особенности и недостатки.

Стратегическое управление не может дать точного описания того, что произойдет в будущем. На основе анализа различных элементов окружающей среды, можно предположить, как она изменится, и принять те или иные решения в соответствии с изменениями, чтобы организация не осталась в проигрыше. Но не возможно учесть всё, и поэтому здесь существует определенный риск.

В стратегическом подходе не существует определенного плана решения различных проблем, но есть общая схема ведения стратегического управления.

В целом стратегическое управление – это сочетание интуиции и искусства руководителей вести организацию к выполнению стратегических целей, профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, активное участие всех работников в реализации задач организации, в поиске наилучших путей их решения.

Требуются огромные усилия и существенные вложения, чтобы на предприятии начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание таких подразделений, которые бы отслеживали изменения в окружающей среде, их влияние на организацию (службы маркетинга, связи с общественностью и т.п.). Это требует значительных затрат.

В быстро меняющемся мире важно принять решение о том, что сделать сегодня, чтобы завтра организация не потерпела поражение в борьбе за существование. Последствия ошибочного предвидения ситуации могут быть трагичными. И стратегическое управление не защищает руководство на 100% от ошибок.

И, наконец, необходимы возможности для реализации стратегии.

**Глава 2. Структура стратегического управления**

Стратегическое управление состоит из нескольких процессов: анализ среды, уточнение миссии и целей, выбор стратегии, реализация стратегии и оценка результатов. Все эти процессы взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Ниже приведена структура стратегического управления. [2]

1. Анализ среды

2. Уточнение миссии и целей

3. Выбор стратегии

4. Реализация стратегии

5. Оценка результатов

**2.1 Анализ среды**

Анализ среды является начальным и важным этапом стратегического управления. Чем тщательнее будет проведен анализ среды, тем более удачно и точно будет разработана стратегия действий.

Анализ включает: изучение *внешней среды* (выявление угроз и возможностей) и *внутренней среды* (выявление слабых и сильных сторон организации).

Во внешнем окружении различают *непосредственное окружение* и *макроокружение*.

*Непосредственное окружение* – это факторы, которые оказывают прямое воздействие на предприятие, с которыми оно непосредственно взаимодействует. Сюда относятся: *потребители, поставщики и конкуренты*.

В анализе потребителей учитывается, какой товар производить, для каких слоев населения и в каких количествах.

Анализ поставщиков включает стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график доставки, надежность и пунктуальность поставщика, стоимость переключения поставщика на других клиентов и т.п.

Изучение конкурентов имеет особое значение для разработки стратегии предприятия. Здесь необходимо учесть все слабые и сильные стороны конкурентов, свойства производимых ими товаров.

*Макроокружение* – это факторы косвенного воздействия. В данном случае изучаются темпы инфляции, политика государства в сфере предпринимательства, уровень безработицы, процентные ставки по кредитам, нормы налогообложения, возможные социальные изменения.

Для стратегического анализа пользуются специальным методом, который называется PEST-анализ (PEST – аббревиатура четырех английских слов – политика, экономика, социум, технология). На его основе изучаются политические, экономические, социально-культурные, технологические стороны и их влияние на функционирование предприятия. При этом одни и те же факторы могут в разной степени влиять на каждую организацию.

Внутренняя среда – это среда, находящаяся в пределах организации. *Цель анализа внутренней среды –* выявить сильные и слабые стороны организации. На сильные стороны организация опирается в ведении конкурентной борьбы, а на слабые стороны руководство должно обращать особое внимание и по возможности избавляться от них.

Анализ внутренней среды включает анализ кадров предприятия, их потенциал, возможности, квалификацию, интересы, маркетинг, финансы фирмы, организацию управления и т.п.

Для совместного анализа внешней и внутренней среды в стратегическом подходе существуют различные методы.

Так, широко распространен SWOT-метод (аббревиатура из первых букв английских слов: сила - strength, слабость - weakness, возможности - opportunities, угрозы - threats). Он позволяет установить связи между сильными и слабыми сторонами организации и возможностями и угрозами окружающей среды.

При SWOT-анализе сначала составляют список слабых и сильных сторон предприятия, список угроз и возможностей внешней среды и затем происходит их сопоставление и выработка предложений к разработке стратегии организации. После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (рис. 2.2.1).

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом поле рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те их них, которые должны быть учтены при разработке стратегии. [2]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда  Организация | Возможности  1.  2.… | Угрозы  1.  2.… |
| Сильные стороны  1.  2.  3. … | Предложения к стратегии на поле «СИВ» | Предложения к стратегии на поле «СИУ» |
| Слабые стороны  1.  2.  3. … | Предложения к стратегии на поле «СЛВ» | Предложения к стратегии на поле «СЛУ» |

Рис. 2.2.1 Матрица SWOT

**2.2 Уточнение миссии и целей**

Миссия организации – это её предназначение, смысл её существования.

У миссии существует узкое и широкое понимание. В широком понимании миссия – это философия (ценности, принципы, на которых основывается деятельность предприятия) и смысл существования организации. В узком понимании миссия – это утверждение, в котором заключен смысл существования организации, и которое отличает её от остальных предприятий, делает её индивидуальной.

Уточнение миссии организации, если она ранее не была сформулирована, должно начинаться с определения направления, в котором будет двигаться фирма. Очень важно, чтобы миссия организации была четко и ясно обозначена и была понятна всем субъектам, связанным с организацией, в особенности, членам этой организации. При этом миссия должна исключать неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития предприятия.

После того как миссия организации сформулирована, её необходимо обсудить с руководством и наиболее компетентными сотрудниками организации. Утверждает миссию организации высшим органом управления организацией (например, собранием акционеров в акционерном обществе, участниками в обществе с ограниченной ответственностью и т.п.).

Далее следует процесс установления целей. Цель – это конечный результат, к которому стремится фирма.

Существует два вида целей: *долгосрочные* и *краткосрочные*. На достижение долгосрочных целей уходит примерно два-три года. Краткосрочные цели реализуются примерно в течение одного года и имеют более конкретизированный характер, и определяют деятельность предприятия на ближайшее время. Главные требования, которые предъявляются к целям – это реальность её достижения, гибкость, конкретность, ориентированность во времени, совместимость с другими целями.

Помимо долгосрочных и краткосрочных целей организация может устанавливать среднесрочные цели.

Основные направления, по которым разрабатываются цели организации: прибыльность, уровень производительности, положение предприятия на рынке, разработка продукта и их свойств, технологии и инновации.

К *стратегическим целям* относят цели роста организации:

* цели быстрого роста;
* цели стабильного роста;
* цели сокращения.

Первая цель привлекательна, но сложна для реализации. Стабильный рост, на мой взгляд, наилучшее функционирование предприятия. Данная цель предполагает, что предприятие будет развиваться теми темпами, что и отрасль в целом. Цели сокращения ставятся тогда, когда по тем или иным причинам организация вынуждена сократить свое присутствие на рынке.

В силу изменчивости среды цели предприятия могут корректироваться.

**2.3 Выбор стратегии и её оценка**

Выбор стратегии подразумевает выбор способов и методов достижения целей и реализации миссии.

Выбор стратегии зависит от того, каким образом организация решила функционировать: прекратить существующий бизнес, продолжить его или начать новый. При этом важное внимание уделяется следующим направлениям:

* лидерство в минимизации издержек (чем ниже издержки, тем ниже цена продукции)
* дифференциация (придание продукции, товару или услуге тех свойств, которые важны для покупателей и отличают их от продукции конкурентов);
* фокусированная дифференциация (дифференциация, направленная на нужды одного сегмента рынка или конкретной группы потребителей).
* фокусированное лидерство по издержкам, ценам (сосредоточение производства какого-либо продукта на нуждах одного сегмента рынка или конкретной группы покупателей и удовлетворение их потребностей по более низким ценам по сравнению с конкурентами [2]);

При выборе стратегии учитываются цели организации, интересы руководства, имеющиеся ресурсы, квалификация работников, состояние внешней среды и степень зависимости организации от неё.

Оценка стратегии должна показать, достигнет ли организация поставленных целей. Если да, то далее рассматривается, соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружающей среды, возможностям предприятия, и оправдан ли риск, заложенный в стратегию.

**2.4 Реализация стратегии**

Выполнение стратегии направлено на решение следующих задач:

* установление наиболее важных задач, чтобы их значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация;
* установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами для того, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии;
* выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. [1]

Главное в реализации стратегии – это оперативное управление предприятием в соответствии с выбранной стратегией. В связи с этим необходимо провести следующие изменения:

* донести идеи новой стратегии до работников предприятия и усилить их мотивацию;
* привести организационную структуру и стиль управления в соответствие с реализуемой стратегией;
* установить приоритетность в распределении материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Персонал – главная ценность организации. Стратегические изменения в первую очередь затронут его интересы. Поэтому важно вовремя информировать всех работников предприятия об изменениях.

Структура управления предприятием может способствовать либо препятствовать реализации стратегии. Если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, то она, возможно, станет преградой, будет тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. Иногда менеджеры избегают структурных изменений, так как это приводит к недовольствам со стороны персонала. Но если существующая организационная структура не ответствует стратегии, в нее необходимо внести изменения.

Стиль управления, сложившийся на предприятии, может хорошо вписываться в новую стратегию, а может и противоречить ей. Стиль управления должен быть адекватным складывающимся ситуациям.

Немалое значение на этом этапе стратегического управления является мобилизация всех ресурсов организации для достижения наибольшего эффекта. Руководство должно так распределить финансовые ресурсы, чтобы в нужный момент находились бы необходимые денежные средства. Поэтому важно установить, на какие цели будут затрачиваться ресурсы, а куда вкладывать деньги не стоит.

**2.5 Оценка и контроль результатов**

Оценка и контроль результатов являются последним этапом в стратегическом управлении.

Стратегический контроль не рассматривает, правильно или не правильно осуществляется выполнение стратегии. Его задача – выяснить приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна отвечать некоторым требованиям. Наиболее значимые из них связаны с информацией:

* информация должна поступать своевременно для принятия оперативных решений;
* информация должна быть точной и достоверной;
* информация должна содержать время, к которому оно относится, чтобы решения не принимались на основе устаревшей информации.

При оценке результатов, если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей и миссии организации.

**Заключение**

Динамика и нестабильное развитие окружающей среды способствовало возникновению стратегического подхода в управлении.

Стратегическое управление предполагает установление динамичных связей организации с внешним окружением с целью поиска и использования возможностей, позволяющих ей выжить в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкуренции.

Стратегическое управление – сложная система, состоящая из взаимосвязанных процессов, оказывающих различной степени влияние друг на друга.

Следование правилам и рекомендациям при разработке стратегии, безусловно, имеет большое значение. Но также важно умение руководителя творчески мыслить, полагаться на интуицию, предвидеть и учитывать возможные и невозможные ситуации, которые могут возникнуть в нашем, достаточно нестабильном, мире, где всё может случиться. Не даром говорят: «Менеджмент не только наука, но и искусство».

**Список использованных источников**

1. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 300 с.
2. Балашов А. П. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 288 с.
3. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
4. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
5. Виханский О. С., Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
6. Гольдштейн Г. Я., Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1995. – 145 с.
7. Гусаров А.В. Определение миссии организации. ITeam - технологии корпоративного управления (http://www.klerk.ru/boss/?97084).