**Стратегическое управление** – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

*Предметом стратегического управления являются*:

- проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.

- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

«Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации».

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- планирование стратегии;

- организация выполнения стратегических планов;

- координация действий по реализации стратегических задач;

- мотивация на достижение стратегических результатов;

- контроль за процессом выполнения стратегии.

**Рассмотрим стратегическое планирование как одну из важнейших функций стратегического управления.**

Термин «стратегическое планирование» пришел к нам в 70-е годы в переводных книгах западных специалистов. В плановой практике тех лет в нашей стране использовался термин «долгосрочное перспективное планирование». Между этими двумя понятиями существовало принципиальное различие. Так, главной идеей, лежащей в основе разработки долгосрочных планов, было: «Сегодня лучше, чем было вчера, а завтра будет лучше, чем сегодня» и отрицалась какая-либо неопределенность. Отсюда ведущий принцип планирования — разработка плановых заданий «от достигнутого», часто в рамках имеющихся ресурсных возможностей, причем чем больше наращивали выпуск той или иной продукции, тем было лучше. При этом априори считалось, что внешняя среда практически меняться не будет. Акцент делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она понесет. Но объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный продукт будет принят рынком, который в то время в традиционном понимании в нашей стране отсутствовал. Какое количество будет куплено и по какой цене, определяет именно рынок. Такие вопросы в условиях нерыночной экономики и не ставились.

Стратегический план, характеризующий деятельность организаций, работающих в рыночных условиях, использует другую парадигму: «Завтрашний день необязательно будет лучше сегодняшнего». И если ситуационный анализ обнаружил падение спроса на какую-то продукцию, даже при наличии необходимых ресурсов руководство данного предприятия не будет наращивать объемы ее выпуска, а скорее выберет стратегии уменьшения выпуска или переключения на выпуск другой продукции. В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиции организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа цели развития организации, формируются отдельные направления производственно-хозяйственной деятельности (отдельных бизнесов) и выбираются стратегии достижения целей.

Если долгосрочный и годовой планы организации предполагают планированием выбранных направлений развития организации, то в рамках стратегического планирования решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

Однако стратегическое планирование не может дать полной, исчерпывающей картины будущего. Формируемая им картина будущего — это не детальное описание внешнего и внутреннего положения организации, а, скорее, его сценарное описание, носящее вероятностный характер. Очевидно, что даже несовершенное описание будущего несравненно лучше, чем его отсутствие. В целом стратегическое планирование — это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства организации по постановке и достижению стратегических целей, опирающийся на владение конкретными методами предпланового анализа и разработки стратегических планов.

*Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов:*

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

**Определение миссии и целей организации.** Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели заключается в следующем:

четкая ориентация на определенный интервал времени;

конкретность и измеримость;

непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;

адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

**Стратегический анализ** или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.

Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

**Анализ окружающей среды** необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

внешней среды;

непосредственного окружения;

внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

**Выбор стратегии**. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kincey и др.).

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;

перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;

в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

**Реализация стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

**Оценка выбранной** (реализуемой) стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;

соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;

приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

*Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии:*

- углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы;

- принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов;

- решения по поводу организационной структуры;

- проведение необходимых изменений на фирме;

- пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- реконструкцию предприятия;

- внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

- выход на новые рынки сбыта;

- приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:

инновационный характер;

направленность на перспективные цели и возможности;

сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;

субъективность оценки;

необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

**Научность в сочетании с элементами искусства.**

Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

**Целенаправленность стратегического управления.**

Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

**Гибкость стратегического управления.**

Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

**Единство стратегических планов и программ.**

Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

**Создание необходимых условий для реализации стратегии.**

Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.