Содержание

Введение

1. Классификация стратегий в теории стратегического управления

2. Стратегия реструктуризации

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Стратегическое управление - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое управление обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического управление является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического управления, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Процесс стратегического управления обеспечивает основу для управления членами организации. Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое управление само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое управление дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации.

# 1. Классификация стратегий в теории стратегического управления

Концепция стратегического управления представляет стратегическое управление в виде важнейшей составляющей жизни современной организации, касающейся трех таких жизненно важных, ключевых сфер организации, как выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней сфере, выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого организацией продукта и, наконец, выработка и реализация стратегии в отношении персонала организации.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано выше, в самом общем виде стратегия это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении верхнего уровня организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она является средством. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

* какой бизнес прекратить;
* какой бизнес продолжить;
* в какой бизнес перейти;

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

* что организация делает и чего не делает;
* что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что кампания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологическую и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е., чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в производстве своей продукции. Это приводит к тому, что потребители выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы реализующие этот тип стратегии имеют высокий потенциал для проведения НИОКР, имеют прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремиться работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенного типа продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма строит свою деятельность на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е., должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Находясь в конкурентном окружении, фирмы прибегают к множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкуренции продуктом. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Обратимся к конкретным примерам.

Долгое время считалось, что суперкорпорация “Дженерал моторс” не может быть низвергнута никакими силами, разве что только мощью государства. “Считалось, что “Дженерал моторс” настолько мощна, что ей не страшна никакая конкуренция. Экономическая мощь компании позволяла ей назначать цены на легковые автомобили, дизели, грузовики, холодильники и прочие предлагаемые ею товары и быть уверенной, что никакой покупатель не в состоянии ничего изменить, отказавшись от её услуг”. И вот теперь “Дженерал моторс” оказалась на грани катастрофы. И американское государство пытается спасти её от полного краха. Основной причиной такой метаморфозы состоит в том, что продукция фирмы уступила в конкурентной борьбе товарам японских автомобильных фирм.

Слово “стратегия” произошло от греческого strategos, “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Первым и, может быть самым существенным решением при планировании будет выбор целей предприятия. Здесь необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: ”Конечно, получать прибыль”. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию “Форд" как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

* конкретные и измеримые цели
* ориентация целей во времени
* достижимые цели

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие?

2. Где, по мнению высшего руководства, должно находится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ предприятия.

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания семь общих областей для анализа и исследования:

1. Доля рынка и конкурентоспособность

2. Разнообразие и качество ассортимента изделий

3. Рыночная демографическая статистика

4. Рыночные исследования и разработки

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов

6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара

7. Прибыли

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Весьма важным для длительного выживания предприятия является непрерывный анализ управления операциями. Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Культура и образ предприятия подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Каково это предприятие по сравнению с другими в этой отрасли?

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы - ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

1. Ликвидация

2. Отсечение лишнего

3. Сокращение и переориентация

Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. Риск

2. Знание прошлых стратегий

3. Реакция на владельцев

4. Фактор времени

Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации.

#

# 2. Стратегия реструктуризации

Осуществляемый в Украине переход к рыночным отношениям, вхождение предприятий на товарные, финансовые и другие рынки, нарастающая здесь конкуренция предъявляют новые жестки требования к производственному, финансово-экономическому, управленческому и трудовому потенциалу хозяйствующих субъектов. К сожалению, большинство отечественных предприятий, в том числе и горно-металлургического комплекса, не соответствуют этим требованиям, а потому оказались в сложном, нередко кризисном положении.

В экономической теории и практике известен и распространен такой способ оздоровления предприятий, оказавшихся в подобном положении, как реструктуризация. Действующее украинское законодательство также предусматривает возможность использования реструктуризации как эффективного средства восстановления платежеспособности предприятия. Его рекомендуется применять при осуществлении санации предприятий.

Законом Украины "О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом" дается следующее определение этого понятия: *реструктуризация предприятия* - это осуществление комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов.

Из этого определения вытекает, что понятие "реструктуризации предприятия" является хотя и близким к понятию "реорганизации предприятия", но не совпадающим с ним по содержанию. Поскольку "реорганизация" выступает одной из составных частей "реструктуризации", то последнее понятие оказывается более широким, чем первое.

В зависимости от объекта и характера осуществляемых мер по реформированию предприятия, различают следующие формы реструктуризации:

1. Реструктуризацию производства;
2. Реструктуризацию активов предприятия;
3. Финансовую реструктуризацию;
4. Реорганизацию, т.е. изменение организационной структуры предприятия.

Каждая из этих форм реструктуризации предполагает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на усовершенствование и оптимизацию соответствующей сферы предприятия. Профсоюзному комитету необходимо ориентироваться в их содержании, понимать цели и задачи, которые ставятся при их осуществлении.

Ключевой и наиболее сложной формой реструктуризации является реорганизация предприятия, предусматривающая совершенствование организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия.

Обычно различают такие виды реорганизации (и соответственно реструктуризации предприятий:

1. Направленную на укрупнение предприятия (слияние, присоединение, поглощение);
2. Направленную на дробление предприятия (разделение, выделение);
3. Без изменения размеров предприятия (преобразование).

Сущность каждого из этих видов реорганизации состоит в следующем:

* + *Слияние* двух и больше предприятий в одно означает переход имущества, прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему предприятию. Различают: горизонтальное слияние - объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги, и вертикальное слияние - объединени какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции. Примером слияния предприятий является образование Криворожского государственного горно-металлургического комбината "Криворожсталь" посредством объединения трех предприятий: Криворожского металлургического комбината, Новокриворожского ГОКа и Криворожского КХЗ. Подобное слияние характеризуется как вертикальное.
	+ *Присоединение* одного предприятия к другому означает, что к последнему переходят имущество, права и обязанности первого предприятия. Новое предприятие вследствие такой реорганизации не возникает. В качестве примера присоединения можно сослаться на включение Донецкого химико-металлургического завода в состав Мариупольского металлургического комбината им. Ильича.
	+ *Поглощение* - представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием. При этом поглощенное предприятие может сохранить свой статус юридического лица и стать дочерним предприятием, либо может оказаться присоединенным к нему и стать его структурным подразделением, потеряв при этом свой юридический статус. Такой способ реорганизации использован при создании ГАК "Украинские полиметаллы", ГАК "Укррудпром", в результате чего все государственные предприятия, целиком вошедшие в эти структуры, трансформировались в дочерние предприятия.
	+ *Разделение* предприятия есть создание на основе одного существующего двух и больше новых предприятий как самостоятельных юридических лиц. При этом исходное предприятие прекращает свое существование, ликвидируется. Такой способ реорганизации еще не применялся в металлургическом комплексе.
	+ *Выделение* предусматривает, что из действующего предприятия выделяется одно или несколько структурных подразделений и на базе их имущества создаются новые предприятия. При выделении из юридического лица одного или нескольких новых юридических лиц к каждому из них переходит в соответствующих частях имущественные права и обязанности реорганизованного юридического лица. Примеров данного способа реорганизации предприятий в отрасли достаточно много: выделение нескольких ЗАО и дочерних предприятий из ОАО "Никопольский Пивденнотрубный завод"; выделение ЗАО "Истил-Украина" из ОАО "Донецкий металлургический завод"; выделение СП "Метален" из ОАО "Енакиевский металлургический завод" и другие.
	+ *Преобразование* предприятия представляет собой изменение существующих формы собственности, или организационно-правовой формы предприятия на другие без прекращения его хозяйственной деятельности. При преобразовании к вновь возникшему предприятию переходят все права и обязанности прежде существовавшего предприятия.

Такой способ реорганизации в последние годы является самым распространенным. Его применяли на всех предприятиях, которые проходили процедуры корпоратизации и приватизации.

В данном случае, важно обратить внимание, что при осуществлении всех перечисленных способов трансформации предприятий имеет место правопреемство, т.е. замена в ранее возникших правоотношениях одних юридических лиц другими с переходом к последним прав и обязанностей первых. На практике это означает, что к вновь созданному юридическому лицу от прекратившего свое существование юридического лица переходят все (или часть) требования и долги, имущество, незаконченные расчеты, права и обязанности по договорам, т.е. весь (или часть) его актив и пассив.

Таким образом, изложенное позволяет сделать вывод: реструктуризация по своей сути есть сложнейшая процедура комплексной оптимизации структуры и функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешней экономической среды и выработанной стратегией его развития.

Процедура реструктуризации предприятий осуществляется с соблюдением требований нормативно-правовых актов, действующих на момент ее проведения. Базовыми документами, регламентирующими порядок осуществления реструктуризации являются: "Положение о порядке реструктуризации предприятий", утвержденное Приказом Фонда государственного имущества Украины от 12 апреля 2002г., № 667, а также "Методические указания по проведению реструктуризации государственных предприятий", утвержденные Приказом Министерства экономики Украины от 23 января 1998г., №9, "Комплексная программа реструктуризации государственных предприятий, утвержденная Распоряжением Кабинета Министре Украины от 29 августа 2001г., №401-р.

Следует обратить внимание, что действие Положения распространяется на:

1. государственные предприятия, входящие в сферу управления органов приватизации;
2. корпоратизированные предприятия, 100% акций которых принадлежит государству;
3. ОАО, в которых государство имеет не менее блокирующего пакета акций (25%+1 акция).

Действие Методических указаний и Комплексной программы - только на государственные предприятия.

Согласно Положению порядок осуществления реструктуризации предприятия предусматривает следующие этапы:

1. принятие решения о проведении реструктуризации предприятия;
2. образование Комиссии по реструктуризации предприятия;
3. разработка и утверждение Проекта реструктуризации предприятия;
4. реализация этого проекта реструктуризации;
5. осуществление контроля за проведением реструктуризации предприятия;
6. утверждение отчета о выполнении мероприятий, предусмотренных Проектом реструктуризации, руководителем предприятия (председателем правления ОАО), а также - общим собранием акционеров (или другим высшим органом ОАО);
7. направление этого отчета в государственный орган приватизации, которым создана Комиссия по реструктуризации предприятия, издание им приказа о прекращении работы Комиссии.

Поскольку процесс реструктуризации предприятия затрагивает коренные социально-экономические права и интересы трудящихся, а также - права и интересы профсоюзной организации предприятия, - участие в этом процессе профсоюзного комитета является обязательным.

С целью оперативного и квалифицированного влияния профсоюзного комитета на решение вопросов, связанных с реструктуризацией предприятия, целесообразно постановлением профсоюзного комитета образовать при профсоюзном комитете рабочую группу (комиссию) по реструктуризации с участием специалистов обкома, ЦК профсоюза, и предоставить ей права "уполномоченных лиц" от профсоюза при выработке предложений по реструктуризации предприятия.

При подготовке проекта и проведении реструктуризации предприятия существует ряд потенциальных опасностей и рисков как для трудового коллектива, так и для профсоюзной организации, которые профсоюзному комитету нужно предвидеть и уметь предотвращать. К числу таких возможных угроз интересам трудового коллектива и профсоюзной организации относятся:

* игнорирование законных прав и интересов работников в сфере оплаты труда, частности, непогашения существующей задолженности по выплате заработной платы, другим социальным выплатам;
* необоснованное сокращение численности работников, отсутствие реальных мер по обеспечению трудоустройства высвобождаемых работников;
* передача объектов социальной инфраструктуры предприятия в коммунальную собственность без согласия трудового коллектива, или при отсутствии в местном бюджете средств на их содержание;
* недостаточность или неосуществление надлежащих мер по обеспечению социальной защищенности работников в период и после реструктуризации предприятия;
* отсутствие реальных источников средств на осуществление мер по реструктуризации, недостаточность объемов инвестирования, или невыполнение инвестором своих обязательств;
* непогашение предприятием задолженности перед профсоюзным комитетом по перечислению профсоюзных взносов;
* противодействие в различных формах законной деятельности профсоюзного комитета на территории предприятия;
* нарушение имущественных прав работников-акционеров посредством выведения (в ходе реструктуризации) активов предприятия в иные хозяйственные структуры, и др.

Главные цели, достижения которых должен добиваться профсоюзный комитет в условиях реструктуризации предприятия, состоят в следующем:

* с одной стороны, нужно не допустить проведения на предприятии эрзац-реструктуризации (когда из имущественного комплекса предприятия "уводятся" ликвидные и потенциально прибыльные активы, а остальное - бросается на произвол судьбы, что прямо противоречит интересам и предприятия, и его трудового коллектива.
* с другой стороны, необходимо направить процесс реструктуризации действительно на повышение эффективности производства, финансовое оздоровление предприятия (к сожалению, собственники, администрация не всегда в этом заинтересованы), и при этом одновременно обеспечить ее взвешенное и социально-ответственное проведение, не допускать или смягчать возможные социальные издержки.

Для реализации этих целей профсоюзному комитету на каждом из вышеназванных этапов реструктуризации необходимо настойчиво решать определенный круг задач, вытекающих из содержания соответствующего этапа. Рассмотрим эти задачи последовательно.

Основой для оценки реального положения дел на предприятии и принятия профсоюзным комитетом адекватных и своевременных решений является достоверная и оперативная информация о состоянии финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому одна из ключевых задач профсоюзного комитета - сбор и анализ соответствующей информации. Необходим установить ежеквартальный (а на кризисном предприятии - ежемесячный) мониторинг (систематическое отслеживание) производственных и финансово-экономических показателей работ предприятия. Это позволит вовремя определить возникновение или нарастание неблагоприятных тенденций в работе предприятия.

Для сбора информации используются все доступные профкому каналы, как в рамках контроля за выполнением коллективного договора, так и другие способы и источники (квартальные и годовые отчеты, баланс, отчеты ревизионной комиссии, материалы аудиторских и налоговых проверок).

Право на получение профсоюзным комитетом такой информации предоставлено статьями 28 и 45 Закона Украины "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности, а также Статьей 14 Закона Украины "О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине".

Владение информацией о финансово-экономическом состоянии предприятия и его динамике позволит профсоюзному комитету определить, существует ли потребность в проведении реструктуризации предприятия, и если да, - то какие проблемы, задачи необходимо решать в ходе ее осуществления.

А это в свою очередь даст возможность профкому выработать собственную обоснованную позицию по данному вопросу и довести ее до сведения государственных органов управления, уполномоченных принимать решения о проведении реструктуризации (Кабинет Министров Украины для стратегически важных предприятий. Фонд госимущества Украины или Минпромполитики - для остальных). Обращаем внимание, что срок подготовки выводов о целесообразности реструктуризации предприятия не должен превышать 1 (одного) месяца.

Анализируя информацию о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, состоянии социально-трудовых отношений, профсоюзный комитет обязан регулярно доводить свою позицию до трудящихся. Для этого могут использоваться разнообразные формы:

* проведение совещаний с профсоюзным активом;
* подготовка информационных листков;
* проведение собраний в трудовых коллективах цехов, других структурных подразделении;
* публикации в заводской прессе;
* размещение материалов на информационном стенде профкома;
* публикации в общегородских СМИ.

Параллельно с проведением мониторинга состояния предприятия профсоюзному комитет обязательно необходимо освоить (изучить) действующую законодательную и нормативно-правовую базу реструктуризации предприятий.

# Заключение

Стратегическое управление исходит из того, что человек составляет основу организации, её сущность и её основное богатство. И от того, в какой мере она сможет задействовать его потенциал, существенно зависит её успех в конкурентной борьбе. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям, люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец люди по-разному воспринимают окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Всё это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное дело.

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планирования и могут включать планы НИР, диверсификации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств и т.д.

Приоритетным направлением стратегии организации является разработка и выпуск новых видов продукции, т.к. оно определяет все остальные направления ее развития. Главное внимание уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Стратегическое управление является рамкой инновационного менеджмента.

# Список использованной литературы

1. О.С. Виханский. Стратегическое управление. - М.: Издательство Московского Университета, 2007.
2. Котлер Филипп. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2003.
3. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, 2002.
4. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства. - Київ: 2000.
5. Криворучко А.В., Озерський І.В. Проблеми реструктуризації і банкрутства. // Економіка. Фінанси. Право. - 2003, №7.
6. Мазур Й.Й., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. - М.: Экономика, 2001.
7. Ольшанский А.Д. Оздоровление предприятия. - К., 2003.