**Оглавление**

[Введение](#_Toc217903259)

[1 Общая концепция](#_Toc217903260)

[2 Миссия организации и формирование целей](#_Toc217903261)

[3 Процесс стратегического менеджмента](#_Toc217903262)

[3.1 Анализ внешней и внутренней среды](#_Toc217903263)

[3.2 Разработка стратегии](#_Toc217903264)

[3.3 Классификация стратегий](#_Toc217903265)

[3.4 Анализ альтернатив и стратегический выбор](#_Toc217903266)

[3.5 Реализация стратегии](#_Toc217903267)

[3.6 Стратегический контроль](#_Toc217903268)

[4 Структура управления организацией, ориентированная на решение стратегических планов](#_Toc217903269)

# **Введение**

В условиях рыночной экономики невозможно добиться стабильности, успешного функционирования предприятия без четкого и эффективного планирования деятельности организации, постоянного сбора и аккумуляции информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. В настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу. Это в полной мере относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. Подходить со старыми мерками к новым явлениям экономической деятельности совершенно недопустимо. Необходима новая концепция управления, адекватным образом отражающая перемены в экономике. Такой новой концепцией для российской экономики является стратегическое управление.

В настоящее время в хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента переживает период становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям устойчиво работать и, самое главное, развиваться. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому руководители новых компаний, как и директора многих государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирование новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Быстрые изменения внешней среды также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению на отечественных предприятиях. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстроменяющемся и труднопредсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования ФПГ, коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы. Даже малые предприятия для успешного функционирования объединяются в корпорации, которые называют малыми многопрофильными. Все это подтверждает актуальность данной курсовой работы.

В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента.

Целью курсовой работы является изучение общей характеристики стратегического менеджмента, его сущности и составляющих. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть общую концепцию стратегического менеджмента и его составляющие;
* изучить процесс стратегического менеджмента и его элементы;
* сделать выводы и рекомендации.

# **Общая концепция**

Стратегический менеджмент – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстроменяющихся условиях внешней среды. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран, а в настоящее время все более востребован российскими бизнесменами.

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента, его сущность заключается в ответе на три важнейших вопроса (рис. 1):

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время;
2. В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

10

лет

Стратегия

5

лет

Стратегия

Стратегия

3

года

В каком

положении оно хотело бы находиться через Х лет?

Каким способом достигнуть желаемого положения?

В каком положении предприятие находится в настоящее время?

Рисунок 1–Сущность стратегического менеджмента

Прежде чем решать, куда двигаться дальше, менеджеры должны хорош понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, и ответить на первый из поставленных выше вопросов, для чего необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия.

Стратегический менеджмент в целом представляет собой научно-обоснованный синтез процессов стратегического анализа, прогнозирования, планирования и реализации стратегических целей и стратегических задач. Важнейшее значение стратегического менеджмента обеспечить в долгосрочном периоде устойчивость развития и высокую конкурентоспособность сложных социально-экономических систем на основе мотивации, инноваций, роста и эффективного использования экономического и человеческого потенциалов, противостояния внешним угрозам, достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегический менеджмент является основным средством, определения главных направлений, ключевых результатов, способов их достижения сложных социально-экономических систем различного уровня (фирмы, города, регионы, государства) в долгосрочном периоде развития (3, 5, 10 и более лет).

Стратегический менеджмент, включая в себя стратегическое планирование и стратегический маркетинг как составные части, направлен на решение многих проблем, выходящих за рамки стратегического маркетинга. К их числу относятся, в частности, распределение ресурсов и стратегическое инвестирование, обеспечение синергии различных видов бизнеса и управленческой деятельности, развитие человеческого капитала и управление потенциалом организации, социальная ответственность бизнеса, подбор и расстановка менеджеров на ключевых должностях, разработка долгосрочного плана развития организации и ее подразделений, обеспечение роста экономических показателей, финансовой стабильности и устойчивости.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться, и условия жизни организации будут изменяться тоже. Таким образом, если внутрифирменное управление ориентировано на создание оптимальных управленческих условий, обеспечивающих реализацию запланированных целей, то стратегическое управление ориентировано на создание соответствующих условий конкурентоспособности и развития фирмы в зависимости от изменений внешней рыночной среды.

Существует много подходов к определению сущности стратегического менеджмента. В связи сего сложностью и многоплановостью ни одно из них не является исчерпывающим. Приведем наиболее распространенные определения.

Стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

Стратегический менеджмент – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, 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.

Современный стратегический менеджмент развивается в условиях глобализации мировой экономики, роста конкуренции, возникновения новых факторов в управлении стратегическим развитием. С учетом новых условий развития мировой экономики стратегический менеджмент характеризуют следующие черты:

* глобальность и системность влияния стратегий на объект управления как на систему. Стратегические воздействия влияют на фирму в целом, изменяя ее главные системообразующие переменные;
* долгосрочность и перспективность. Стратегический менеджмент нацелен на будущее, на периоды развития не менее 3 лет в неустойчивой среде, 5 лет и более в условиях относительно стабильной среды. Верхние пределы периодов стратегического планирования и прогнозирования чрезвычайно варьируют. Различные корпорации разрабатывают свои стратегии на разные сроки – 3, 5, 10, 25–50 и более лет;
* критичность для жизнеспособности организации. Если ошибки оперативного управления, как правило, не критичны для развития организации и могут быть быстро исправлены, то стратегические ошибки ведут к гибели или резкому ухудшению положения фирмы. Исправить стратегические ошибки очень трудно, часто невозможно, так как для этого требуются большие усилия, ресурсы, затраты времени;
* высший уровень приоритета среди всех других видов управления фирмой. Стратегические решения и планы определяют характер всех других видов управления (тактического, оперативного, функционального). Так как стратегия находится на высшем уровне исполнительной власти, ее требования должны быть обязательны для всех нижестоящих уровней управления. Изменения стратегических планов и стратегий должны сопровождаться изменениями всех планов нижних уровней. Если этого не происходит, то стратегия компании носит формальный характер и нежизнеспособна;
* рост сложности стратегического анализа, прогнозирования и многоальтернативность стратегического выбора. Чем больше период стратегического планирования, тем больше факторов влияют на модель будущего. В связи с этим возникает много, нередко десятки и даже сотни, сценариев развития, из которых для эффективного управления нужно выбрать всего несколько.

# **Миссия организации и формирование целей**

Стратегический менеджмент тесно связан с понятиями: миссия и стратегическая цель. Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Более того, миссия позволяет сориентировать, или даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссия задает глобальный масштаб развитию организации очень многогранно. Ее формулировка и смысловое содержание не ограничены временем, т.е. миссия достигается в течение всего времени существования организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Формулировка стратегических целей осуществляется для реального воплощения миссии. Стратегическая цель формулируется сроком более чем на 5 лет и содержит в себе все направления развития организации.

В любой организации складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

* цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
* цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, тактические цели выводятся из стратегических, являются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные (тактические и оперативные) цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих стратегических целей.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но возможен другой подход. Многие организации осуществляют систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели. По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

# **Процесс стратегического менеджмента**

Система стратегического менеджмента может помочь руководителям предвидеть тенденции развития бизнеса; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Основываясь на общих подходах, можно подойти к раскрытию общего содержания процесса стратегического менеджмента, которое выражается в последовательности его этапов. Модель процесса стратегического менеджмента представлена на рисунке 2.

Оценка внешней среды

Идентификация миссии и стратегических целей

Реализация стратегических планов

Разработка специфических стратегий:

- корпоративной;

- бизнес-стратегий;

- функциональных

Конкурентный анализ:

- сильных сторон;

- слабых сторон;

- возможностей;

- угроз

Стратегический контроль

Оценка организационных факторов

Рисунок 2–Процесс стратегического менеджмента

На этапе стратегического анализа высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего предприятия факторы, называемые стратегическими факторами*.* Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (это так называемый SWOT-анализ). Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает предприятие, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон предприятия является отличительной чертой стратегического управления. Следующая важная особенность стратегического менеджмента – его ориентация на будущее, поэтому необходимо четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на основании оценки стратегических факторов определяются корпоративная миссия и долгосрочные цели предприятия.

Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

* правильно выбранные долгосрочные цели;
* глубокое понимание конкурентного окружения;
* реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента – формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития предприятия представляет самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость стратегии предприятия. Причем этот эффект проявляется даже тогда, когда план не выполнен в связи с тем, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не материализовались.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности предприятия, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии может быть итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов. Таким образом, формирование стратегии развития предприятия является итеративным процессом. Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

## 

## **Анализ внешней и внутренней среды**

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, т.к. он обеспечивает базу как для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

В стратегическом менеджменте анализ среды предполагает изучение трех элементов: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды показывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; система производства; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие *у*гроз*ы* и какие возможности таит в себе внешняя среда. Для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Таким образом, анализ среды в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (англ. SWOT) – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования 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-анализа, которая имеет следующий вид (таблица 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3. | Угрозы  1.  2.  3. |
| Сильные стороны  1.  2.  3. | Поле СИВ | Поле СИУ |
| Слабые стороны  1.  2.  3. | Поле СЛВ | Поле СЛУ |

Таблица 1–Матрица SWOT-анализа

На каждом из полей (СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы)) исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

## **Разработка стратегии**

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического менеджмента.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние фирмы, как средства связи фирмы с внешней средой.

Стратегия является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она вырабатывается исходя из целей фирмы с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение конкретных целей. Не существует стратегии, единой для всех компаний, также, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой отдельной фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики её развития, её потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и ещё многих факторов. И в то же время, есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления, что очень важно в условиях развивающегося кризиса экономики.

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, принимают различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первое понимание стратегии базируется на том, что стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана. Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом менеджменте, 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.Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Схема процесса разработки стратегии представлена на рисунке 3.

Характеристика внутренней среды компании

Сильные и слабые стороны компании с точки зрения ее управленческих, функциональных, организационных, финансовых, кадровых и т.д. возможностей

Характеристика внешней среды

компании

- Политические факторы

- Экономические факторы

- Социальные факторы

- Технологические факторы

- Демографические факторы

- Правовые факторы

- Природные факторы

- Культурные факторы

Ресурсы компании

- Собственные ресурсы компании

- Мобилизационные ресурсы (внутренние)

- Доступные ресурсы (внешние)

Рыночные возможности компании и угрозы

Совокупность факторов макро- и микроокружения компании, положительно или отрицательно влияющих на ее развитие

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

Оценка всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

Определение одной или нескольких наилучших альтернатив из всех возможных

Рисунок 3–Схема процесса разработки стратегии

## **Классификация стратегий**

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. На выбор стратегии бизнеса влияют сильные стороны предприятия, его цели, интересы и отношения руководства к рыночным возможностям и потенциалу фирмы, финансовые ресурсы, квалификация сотрудников, обязательства предприятия, степень зависимости от внешней среды, временной фактор, позиция предприятия относительно рынка. Можно сказать, что, сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это не означает, что невозможно провести типологизацию стратегий. Существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Томпсон и Стрикланд разработали матрицу определения стратегии бизнеса, основанную на 2-х составляющих (скорость развития рынка и уровень развития предприятия, т.е. его конкурентная позиция), характеризующих позицию предприятия на рынке (рис.4).

СИЛЬНАЯ КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ

СЛАБАЯ КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ

БЫСТРЫЙ РОСТ РЫНКА

МЕДЛЕННЫЙ РОСТ РЫНКА

Наступательные стратегии

Стратегии развития

Концентрация

Вертикальная интеграция

Центрированная диверсификация

Пересмотр стратегий концентрации

Горизонтальная интеграция

Защитная

Сокращение

Ликвидация

Стратегии развития

Центрированная диверсификация

Конгломератная диверсификация

Совместные предприятия

Сокращение расходов

Диверсификация

Сокращение

Ликвидация

Рисунок 4–Матрица стратегий бизнеса

Стратегия центрированной диверсификации основана на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, заключенных в существующем бизнесе и не предполагает перехода на другой рынок (новый продукт – старый рынок). То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Стратегия конгломератной диверсификации основана на расширении фирмы за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, реализуемых на новых рынках (новый бизнес - новый продукт - новый рынок).

Стратегия горизонтальной интеграции ориентирована на поиск возможностей роста на существующем рынке путем создания новой продукции на базе привлечения новых технологий (старый рынок – новый продукт – новые технологии).

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. Реализация данных стратегий зачастую проходит небезболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Стратегия вертикальной интеграции направлена на приобретение или поглощение предприятием всей технологической цепочки, в рамках которой работает это предприятие.

Стратегия концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции. 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 является то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных клиентов.

Стратегия лидерства в минимизации издержек производства основана на том, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением.

Стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают других элементов. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Такие стратегии подразделяются на:

* стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
* стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Ниже приведены типы стратегий по другой классификации.

Продуктово-рыночная, при которой фирма расширяется через увеличение номенклатуры продукции или переход на новый сегмент рынка.

Стратегия маркетинга включает разработку направлений продвижения товара на рынок и послепродажное обслуживание.

Инновационная стратегия включает:

* стратегию капиталовложений в разработку нового продукта с длительным циклом возврата финансовых инвестиций;
* имитационные инновационные стратегии, при которых новый продукт как таковой не создается, а заменяется упаковка, название, цвет, но таким образом, что не имеет кардинального значения, т.е. не изменяет базовых характеристик продукта.

Стратегия зарубежных инвестиций – создание совместных предприятий.

Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности осуществляется с выходом на новые рынки.

Стратегия развития, реализуемая через отчисление средств не только на уже существующие подразделения, но и на вновь создаваемые.

## **Анализ альтернатив и стратегический выбор**

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии. Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора укрупнено осуществляются следующие действия:

1. разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;
2. стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии;
3. производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей их реализации; в заключение осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Рассмотрим процесс формирования и понятие «гнездовая структура»: каждый стратегический вариант представляется в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений (получивших название «портфель стратегий»). Портфель стратегий – это специфическая иерархическая структура стратегий, состоящая из трех уровней (рис.5).

Портфель стратегий

(«гнездовая структура»)

Корпоративный уровень

(портфельные стратегии многопродуктовой компании)

Уровень отдельных бизнесов

(стратегия развития отдельных бизнесов)

Функциональный уровень

(стратегии специализированных видов деятельности и основных подсистем организации)

Рисунок 5–Уровни формирования портфеля стратегий в организации

Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда стратегий развития отдельных(ого) бизнесов(а) и функциональных стратегий.

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

## **Реализация стратегии и контроль**

Процесс реализации стратегии представляет собой единство двух составляющих: стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии, и управления ими. Стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и общей стратегии в целом.

Любое изменение означает перевод объекта изменений из одного состояния в другое. Стратегические изменения переводят свой объект, коммерческую организацию, из одного стратегического состояния в другое. И при этом собственно стратегическое развитие организации заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов.

Процесс реализации стратегии представлен на рисунке 6.

Реализация стратегии

Стратегические изменения в организации

Управления реализацией стратегии

Структура организации

Стиль управления

Стратегическая программа

Стратегический контроль

Системы

Персонал

Стратегический

план

Культура

Программа

реализации

стратегии

Графики

реализации стратегии

Ресурсное

обеспечение

Рисунок 6–Процесс реализации стратегии

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам.

Во-первых, цели, стратегии и планы были доведены до работников, с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и выработать у них обязательства перед фирмой по реализации стратегии, т.е. неформально вовлечь сотрудников в процесс выполнения стратегий.

Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль в организации выполнения стратегии принадлежит высшему руководству. Его деятельность на этой стадии может быть представлена в виде пяти последовательных шагов.

Первый шаг – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. При реализации первого шага решаются следующие основные задачи:

* окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;
* более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. При осуществлении второго шага проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей в этом случае является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать получению дополнительных ресурсов или развитию имеющихся в наличии. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем шаге высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый шаг состоит в проведении необходимых изменений на фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При принятии решения о проведении изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего необходимы изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Пятый шаг предусматривает пересмотр высшим руководством плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит значительно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

## Стратегический контроль

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Контроль способствует тому, чтобы фактически полученные результаты были как можно ближе к требуемым или желаемым. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействии в случае, если полученные результаты отличаются от установленных величин выше допустимых отклонений. Стратегический контроль в отличие от текущего направлен на соответствие стратегических результатов стратегическим целям. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Стратегический контроль – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданной заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.

Процесс контроля начинается с установления целей или стандартов контроля. Затем следует стадия выработки критериев, оценочных показателей, которые доводятся до сотрудников и организуется процесс измерения оценочных показателей. После сравнения оценочных показателей с целевым в случае выявленных отклонений проводятся корректирующие воздействия, а если необходимо, то и пересмотр критериев. В любом случае цикл контроля затем повторяется вновь (рисунок 7).

Установление целей контроля в соответствии с принятой стратегией

Выработка критериев

и показателей для контроля

Доведение критериев

до сотрудников

Пересмотр критериев и показателей

Корректирующие воздействия

Измерение

оценочных показателей

Наличие недопустимых отклонений

Отсутствие значимых отклонений

Сравнение оценочных показателей с целевыми

Рисунок 7–Процесс стратегического контроля

# **Структура управления организацией, ориентированная на решение стратегических планов**

Построение системы стратегического управления неразрывно связано с совершенствованием её организационной структуры. Структуры создаются для более мобильного управления организацией под конкретные стратегические цели. Построение структуры начинается, как и построение стратегического плана, с анализа внешней и внутренней сред. В широком смысле задача построения структуры организации состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает стратегическим целям и задачам организации, а также воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией стратегических целей, проектирование структуры должно основываться на стратегических планах организации.

Подходы к созданию эффективной организационной структуры весьма разнообразны, но все их можно свести к определенному алгоритму.

Сам алгоритм достаточно прост и состоит из ряда итерационных этапов, уточняющих соответствие стратегии и организационной структуры. Однако выполнение многих этапов процесса разработки организационной структуры требует сбора большого количества данных и детального анализа деятельности компании. Алгоритм представлен на рисунке 8.

Ресурсы фирмы

Стратегия

Среда

Основные критерии эффективной организационной структуры

Разработка критериев

фирмы

Разработка критериев

соответствия

Основные критерии

осуществимости

Выбор типа

Перечень основных типов организационных структур

Да

Соответствует

критериям?

Нет

Осуществима ли структура организации?

Нет

Уточнение критериев соответствия

Выбор модифицированной формы

Модификации выбранного темпа организационной структуры

Да

Принятия решения

Да

Соответствует критериям?

Нет

Разработка новых вариантов

Соответствует критериям?

Нет

Да

Рисунок 8–Алгоритм проектирования организационной структуры

На основе анализа требований, предъявляемых к организационным структурам управления, к сформулированной стратегии, результатам анализа внешней среды, можно разработать специальные критерии для определения структуры фирмы, упорядочения всех возможных структур в порядке их приоритетности и выбора структуры, в наибольшей степени соответствующей разработанным критериям.

Применяя эти критерии к оценке свойств основных типов организационных структур, можно сузить временные рамки поиска наиболее приемлемой структуры. После этого необходимо оценить, насколько характеристики структуры удовлетворяют требованиям обеспеченности ресурсами и стратегическим установкам. Если соответствие достигнуто, фирма останавливается на данной структуре, если нет, то уточняется перечень критериев, которым должен соответствовать проект, и снова рассматриваются различные модификации. Процесс продолжается до тех пор, пока руководство компании не придет к заключению, что существующие рассогласования незначительны и ими можно пренебречь. Фактически это означает поэтапное занижение критериев оценки и отбора будущей организационной структуры. Поэтому нужно следить за тем, чтобы такое занижение требований не оказало серьезного влияния на выполнение стратегии и не привело к снижению эффективности деятельности компании.