Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

ГОУ ВПО «Стерлитамакская государственная педагогическая академия» им. З. Биишевой

Кафедра экономики и

менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по стратегическому менеджменту

Предпосылки развития и факторы стратегического управления на российских предприятиях

Выполнила: студентка гр.52М

технолого-экономического

факультета Шарипова Г.М.

Научный руководитель:

ассистент Кутузова К. Ю.

Стерлитамак 2008

Содержание

Введение

1. Предпосылки стратегического менеджмента на предприятии

2. Основные направления и факторы стратегического управления на российских предприятиях

3. Реализация стратегии на предприятии и ее особенности

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось и начале XX века. Школа научного менеджмента, а затем и классическая (административная) школа управления выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием.

Л. Чадлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего, в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться.

Проблема стратегического управления становится очень актуальной в условиях повышения нестабильности условий работы предприятий. Недостаточная проработка процесса стратегического управления, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманных решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП. На большинстве предприятий часть проблем, требующих стратегического реагирования, ускользает от внимания руководителей. В первую очередь вопросы маркетинга, взаимосвязи предприятия с потребителями и поставщиками. Система принятия решений нуждается в повышении роли стратегического управления. Качество стратегических решений служит серьезным препятствием в реализации потенциала предприятия и эффективного использования ресурсов. В связи с этим необходимо определить основные направления стратегического менеджмента при этом оценив ситуацию на рынке.

Нельзя не отметить, что как в теории, так и в практической деятельности по стратегическому менеджменту организационные стратегии еще не заняли подобающего места. Стратегический портфель предприятия образуют три вида стратегий: общие, конкурентные или деловые и функциональные, каждый из которых включает в себя элементы организационных решений. Возникающая при этом функциональная раздробленность в выборе организационных стратегий приводит к их недостаточной согласованности или даже принятию разнонаправленных решений.

Таким образом, 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.

Целью данной курсовой работы является изучение предпосылок развития и факторов стратегического управления на российских предприятиях. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить предпосылки стратегического менеджмента на предприятии;

2) проанализировать основные направления и факторы стратегического управления на российских предприятиях;

3) рассмотреть проблемы при реализации стратегии на предприятии.

1. Предпосылки стратегического менеджмента на предприятии

Главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Важнейшим фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности, как отмечается во многих исследованиях, остается стратегическое управление фирмой.

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 [[1]](#footnote-1).

Стратегический менеджмент основан на представлении о предприятии как об относительно стабильной и обособленной системе, интегрирующей во времени и в экономическом пространстве различные формы ресурсов и усилий. В основе стратегического управления лежат попытки менеджера проникнуть за пределы управляемого процесса или подсистемы, предвидеть результаты и факторы функционирования, предотвратить неблагоприятные события и попадание в рискованные ситуации. С позиций экономической безопасности стратегическое управление делает ставку на культивирование «здоровых» сторон данного предприятия, его внутреннюю устойчивость, способность к самовосстановлению в случае нежелательного воздействия внешней среды [[2]](#footnote-2).

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.

Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. 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.

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 определенного типа продукции.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождают как процессы вне организации, так и внутри. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обусловливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы [[3]](#footnote-3).

Стратегия конкуренции фирм, знающих свое место на рынке, сконцентрирована на захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса, либо же слабо интересуют большинство фирм. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь очень четкую специализацию, очень внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпах роста и иметь сильного и влиятельного руководителя. Все это позволяет вести успешную коммерческую деятельность в сложных условиях нестабильного российского рынка.

Стратегическое управление - это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. В задачи стратегического управления входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Глубокая проработка и детализация базовых элементов стратегии позволяет провести диагностику системы управления фирмой и выработать рекомендации по совершенствованию отдельных подсистем.

Общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение - это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и фирмы. Утвердившись в своем видении, фирма должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выработанным взглядом на окружающий мир. Видение отличается от долгосрочного планирования. Отличие заключается в целях, которых нельзя добиться исходя из достигнутого уровня, т.е. при применении подхода, присущего разработке долгосрочных планов [[4]](#footnote-4).

Важно отметить, что стратегическое управление – область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении и траектории развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества [[5]](#footnote-5).

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу разработки стратегии развития предприятия:

1) корпоративное планирование, суть которого представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений;

2) итеративное планирование. Роль высшего руководства определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях;

3) интуитивное планирование. Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение.

4) хаотическое планирование – планированием как таковым не является. Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса. Люди сначала действуют, а затем думают.

Так, крупные российские фирмы, которые, накопив достаточно большие материальные и финансовые ресурсы, подошли к необходимости планировать свою деятельность на относительно долгосрочную перспективу.

Исходя из сказанного, следует, что наиболее эффективным является следующая последовательность использования на предприятиях существующих подходов к стратегическому планированию.

Хаотическое планирование

Интуитивное планирование

Итеративное планирование

Корпоративное планирование [[6]](#footnote-6)

Таким образом, стратегическое управление - это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке:

1) первая область связана с минимизацией издержек;

2) вторая со специализацией в производстве продукции;

3) третья - это фиксации определенного сегмента рынка

2. Основные направления и факторы стратегического управления на российских предприятиях

Изменения, происходящие во внешней среде, требуют от организаций оперативного и стратегического реагирования на них. С целью достижения высоких результатов деятельности необходимо постоянно отслеживать эффективность системы, постоянно искать новые ресурсы для улучшения результативности.

Достижению эффективных целей способствует стратегическое управление предприятием. Оптимальной стратегией считается та, которая преследует цель выполнения программ управления маркетингом, качеством, производительностью, технологиями, персоналом, инновациями и другими сферами в системе управления.

Так сложилась общая схема развития предприятия. Действующее предприятие должно развиваться по следующей схеме:

• на первом этапе предприятие вертикально интегрируется для проникновения на смежные рынки;

• на втором этапе расширяет свою долю на этих рынках с целью увеличения рентабельности своей деятельности;

• на третьем этапе эффективнее использует свои рыночные возможности через расширение ассортимента товаров и услуг, а также разнообразия своих предложений;

• на четвертом этапе (при сокращении роста выпуска продукции) предприятие производит диверсификацию деятельности и дифференциацию продукции.

На стратегическое управление могут влиять как факторы внешней среды, так и внутренней. Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.

Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.

Также важнейший фактор, определяющий выбор организационной стратегии предприятия – модель отраслевого рынка [[7]](#footnote-7). В сложившейся ситуации особое значение имеет разработка теории и методов анализа потенциала экономических систем. Основной задачей является создание инструментальных средств, позволяющих выявить, проанализировать, оценить потенциал предприятия и разработать систему стратегического планирования на предприятии на основе оценки уровня его использования.

Необходим расчет внутреннего потенциала предприятия и представление данных в качестве параметров внутренней среды предприятия, так же формирование множества стратегических альтернатив на основе анализа внутренней и внешней среды предприятия, разработка стратегии предприятия, прогноз изменения уровня использования потенциала предприятия в условиях реализации стратегии.

Рыночный потенциал предприятия (РПП) — это возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком. Каждое предприятие обладает рыночным потенциалам, но не все используют его на 100%.

Потенциал маркетинговой деятельности (ПAGR) представлен в виде суммы произведений уровня развития (иначе уровень использования потенциала) аналитической деятельности (П(А)) и коэффициента ее значимости (k (A)), производственной деятельности (П(G)) и коэффициента ее значимости (k (G)), коммуникационной деятельности (П(R)) и коэффициента ее значимости (k (R)):

ПAGR = k(A) x П(A) + k(G) x П(G) + k(R) x П(R)

В результате использования данной формулы учитываются все факторы, способные влиять на потенциал предприятия. Затем, исходя из результатов, необходимо задать стратегические направления [[8]](#footnote-8).

Стратегическое направление (тип, тема, или ориентация стратегии бизнеса) — это всеобъемлющая концепция, определяющая или классифицирующая стратегии. Принято выделять различные основные стратегические направления, и в частности инновации, глобальность, предпринимательство, использование передовых информационных или производственных технологий.

Отдельно следует выделить два основных стратегических направления: дифференцирование и снижение издержек. Профессор Гарвардского университета Майкл Портер, экономист и видный исследователь в области стратегии, высказал предположение о том, что дифференцирование и снижение затрат представляют собой два базовых стратегических направления, причем все эффективные бизнес-стратегии включают в себя одно или оба эти направления.

В соответствии со стратегией дифференцирования товарное предложение фирмы должно отличаться от предложений конкурентов и предоставлять потребителям более высокую ценность, возможно, посредством повышения эффективности эксплуатации, качества, престижности, функциональности, сервисной поддержки, надежности или удобства продукта.

Стратегия низких издержек, напротив, предполагает достижение устойчивого конкурентного преимущества в каком-то важном элементе товара или услуги. Позиция лидера с наименьшими общими затратами может быть достигнута благодаря обладанию значительной долей рынка или другим преимуществам, таким как приоритетный доступ к сырью и материалам или использование высокотехнологичного производственного оборудования. Следует отметить, что в такой компании обычно развиваются стратегия всестороннего сокращения затрат и соответствующая культура. Стратегия уменьшения издержек далеко не всегда сопровождается низкими ценами: экономия может превращаться в дополнительную прибыль или служить источником увеличения расходов на рекламу и продвижение.

На данный момент главным направлением является инвестиционная стратегия, которая представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Инвестиционную стратегию можно представить как генеральное направление (программу, план) инвестиционной деятельности организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести к достижению инвестиционных целей и получению ожидаемого инвестиционного эффекта.

Так, например, для российских предприятий основным стратегическим направлением является также инновационная составляющая. Она должна обеспечить непрерывное обновление технической и технологической базы производства, освоение и выпуск новой конкурентоспособной продукции, эффективное проникновение на мировые рынки товаров и услуг. Так же данное направление ставиться и на уровне всей экономики в целом. Развитые инновационные инфраструктуры, способны оперативно и гибко реализовать необходимые в данный момент времени инновации, основанные на высоких производственных технологиях, и развернуть инновационную деятельность [[9]](#footnote-9).

Так, например, фонд поддержки инноваций имеет большой опыт проведения подобных мероприятий на крупных промышленных предприятиях республики Башкортостан. За последнее время такую стратегическую задачу как инновационное развитие поставили перед собой следующие предприятия региона: ОАО «Сода», ОАО «Салаватнефтеоргсинтез», ОАО «УМПО», ОАО «Нефтекамский автозавод», ОАО МЗ «Искра», ОАО «Каустик», ФГУП «УАПО», ЗАО «ИФТИ», ОАО «Газ-сервис», ОАО «Синтез-Каучук», ОАО «Красный пролетарий», ОАО «Туймазинский завод автобетоновозов», ОАО «Башспирт», ОАО «Стерлитамакский станкостроительный завод», ОАО «Строймаш», ОАО «Салаватнефтемаш», ОАО «КПД», ЗАО «Стерлитамакская машиностроительная компания и другие. Это говорит о том, что данные крупные градообразующие предприятия ставят инновационное развитие главным стратегическим направлением [[10]](#footnote-10).

Следующим не менее важным стратегическим направлением для многих предприятий является комплексная гибкая автоматизация с широким применением информационных технологий и компьютеризированных систем.

Таким образом, можно сделать вывод, что основные направления стратегии предприятия определяются из рыночного потенциала. На данный момент российские организации ставят основной целью инновационное развитие. После того как определено направление, необходимо реализовать стратегию.

3. Реализация стратегии на предприятии и ее особенности

Конечный результат функционирования фирмы во многом зависит от эффективной реализации ее стратегии.

Стратегия той или иной организации представляется в виде определенной программы действий, разработанной руководством для успешного функционирования организации. По - существу, стратегия - это управленческий игровой план ведения дела. Управляющие опираются на стратегию при выдаче распоряжений, приказов, касающихся ведения дел организации. Вне стратегии немыслимо существование продуманного маршрута следования, руководство, внутренняя скоординированность действий по достижению намеченных результатов [[11]](#footnote-11).

Формулирование стратегии и ее внедрение - вот две основные функции управления. Среди аспектов управленческой деятельности, пожалуй, наиболее длительное влияние на деятельность организации оказывает уровень прогрессивного мастерства, демонстрируемый командой управляющих при решении задач разработки долгосрочного направления развития организации, определения стратегических шагов и подходов, реализации стратегии. В самом деле, грамотная стратегия и надлежащее ее исполнение - самые надежные подтверждения компетентности руководства.

В связи с этим, экономисты разработали требования, которые следует выполнять в процессе реализации стратегии:

- создание организационной структуры, способствующей успешному выполнению стратегии;

- формирование или пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;

- увязывание системы вознаграждений и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;

- создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию;

- обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствования в процессе реализации;

- установление соответствующих стратегии курсов и процедур;

- введение наилучшей практики и техники для обеспечения постоянного развития и совершенствования.

Чем продуманнее стратегия и чем меньше просчетов при ее исполнении, тем больше вероятность того, что организация в полной мере использует все свои потенциальные возможности. Опыт стратегического управления показывает, что разработать хороший стратегический план намного проще, чем реализовать его на практике [[12]](#footnote-12).

Реализация стратегии является самым критическим этапом процесса стратегического управления предприятием, поскольку именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к поставленным целям.

Очень часто предприятия оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, это происходит потому, что неверно был проведен стратегический анализ и сделаны неверные выводы, или потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде.

Однако часто стратегия не выполняется, потому что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у предприятия потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

В связи с этим, принято применять следующую методологию к моделированию процесса реализации стратегии, которая состоит из этапов:

1) стратегические изменения на предприятии;

2) формирование и мобилизация ресурсов;

3) подведение итогов отчетного периода;

4) сравнение и оценка результатов;

5) принятие решения [[13]](#footnote-13).

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия (вход системы) может потерпеть провал. В силу этого с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения - это ключ к реализации стратегии.

Проведение стратегических изменений на предприятии приводит к тому, что на нем создаются условия, необходимые для реализации генеральной стратегии. Основой деятельности по мобилизации ресурсов является процесс непосредственного распределения ресурсов предприятия по отдельным составляющим стратегии.

Процесс формирования и мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с генеральной стратегией предприятия.

Установка отчетных периодов. Предприятие самостоятельно устанавливает для себя периоды, которые будут для него отчетными. Обычно такими периодами являются месяц, квартал, год. Но на некоторых предприятиях вводится еженедельный анализ текущей деятельности, что, однако, создает трудности для достижения поставленных целей и выполнения плана, поскольку часть усилий, прилагаемых для выполнения плана, оттягиваются в сторону анализа.

На этапе сравнения и оценки результатов происходит сопоставление полученных итогов отчетного периода, система которых представляет собой вход процесса сравнения и оценки результатов, с плановыми показателями.

Как видно из практики, компании обычно реализуют лишь около 60% потенциальной стоимости своих стратегий из-за дефектов и ошибок при их планировании и реализации. Но если точно следовать семи простым правилам, возможно, добиться гораздо лучших результатов.

Весте с тем, это не означает, что четкость разработки и реализации стратегий уже гарантирует высокую эффективность функционирования организации на протяжении длительного ряда лет. Всегда существует возможность кратковременных сбоев, поскольку действие не всех неблагоприятных факторов можно предвидеть и не на все из них должным образом отреагировать. По долгу службы управляющие обязаны приспособить свою организацию к действию неблагоприятных факторов путем принятия соответствующих стратегических защитных мер и управленческих подходов, что позволит добиться нормального функционирования организации даже в условиях неблагоприятной внешней обстановки [[14]](#footnote-14).

Для обеспечения успешной реализации и использования такого подхода необходимо наличие следующих трех условий:

1. Менеджер должен иметь в своем распоряжении достаточно власти, чтобы в приказном порядке обеспечить реализацию стратегии, либо сама стратегия должна представлять минимальную угрозу для статус-кво фирмы. Реализация такого подхода будет наталкиваться на противодействие, если новая стратегия угрожает положению сотрудников.

2. Необходимо иметь точную и своевременную информацию, среда предприятия должна быть достаточно стабильна. Если среда предприятия меняется настолько быстро, что информация устаревает до ее использования, тогда эффективная реализация такого подхода Маловероятна.

3. Менеджер, формулирующий стратегию, должен быть свободен от субъективных предпочтений и политических влияний, иначе это скажется на содержании стратегии [[15]](#footnote-15).

На многих успешных фирмах не всегда детально планируется каждый аспект стратегии и затем выполняется согласно принятому графику. Скорее, здесь стратегии формулируются частично, затем реализуются, потом снова переформулируются и расширяются для получения большей выгоды от стратегических возможностей. Необходимо четко представлять себе, что формулирование и реализация тесно взаимосвязаны и подвержены взаимному влиянию [[16]](#footnote-16). К большому сожалению, реализация стратегии − это наименее структурированный и малоизученный раздел стратегического менеджмента.

Cложность процесса управления реализацией стратегией связана с подходом менеджеров. Не всегда руководители высшего звена понимают, что процесс разработки стратегии занимает в среднем от двух и до шести месяцев, а вот процесс реализации стратегии может длиться годами. Это и является причиной того, что по истечению значительного времени внимание менеджеров отвлекается от поставленных задач в рамках реализации этого этапа, и как следствие этого, появляется новое препятствие на пути к успешной реализации стратегии - отсутствие непрерывного контроля за ходом реализации стратегии со стороны руководства компаний. Поскольку процесс реализации стратегии длится достаточно продолжительный период времени, в течение которого постоянно происходят разного рода изменения во внешнем окружении: сила конкурентов, законодательство, уровень спроса и т.д., то необходима постоянная корректировка стратегии на основе непрерывного мониторинга организационной среды. Мониторинг, как внутренней, так и внешней среды организации должен проводиться в разрезе системы стратегических показателей, которая должна быть ограничена только важными и значимыми показателями [[17]](#footnote-17).

Например, возрастание количества участников процесса реализации стратегии увеличивает и количество информационных потоков, а соответственно и объем информации, циркулирующий внутри организации и необходимый для принятия важных стратегических решений. Вопрос правильной организации информационных потоков, сбора и анализа стратегически важной информации должен играть особую роль на стадии реализации стратегических планов для любой организации. Одним из продуктов этапа реализации стратегии являются решения по корректировке стратегии, успех которых зависит от своевременности и качества информации, на которой они принимаются.

Качество информационного обеспечения во многом определяет успешность реализации стратегии, поэтому ниже уделено вниманию именно этому вопросу, хотя стоит отметить, что аспекты организационного, методического обеспечения не менее важны и также требуют детального рассмотрения руководителями компаний [[18]](#footnote-18).

Одним из важнейших факторов, способствующих успешной реализации стратегии, является коммуникация. Неадекватное распространение информации, передача знаний является одно из самых существенных препятствий на пути успешной реализации стратегии. И стоит обратить внимание, что процессы обмена знаниями не должны основываться только на формальных методах: использование интегрированных между собой информационных систем и пр., неформальные контакты в виде прямого общения также очень важны: периодические совещания по обсуждению хода реализации стратегии.

Также, в процессе реализации стратегии информационные технологии играют особую роль. Важны не просто возможности получения своевременных данных по оценке бизнеса, но и обмена информации между подразделениями и территориально-распределенными структурами, коллективный доступ к базе знаний, обратная связь от исполнителей и от клиентов, поставщиков и других участников деятельности организации (партнеры, отраслевые организации, государственные организации и т.д.). Создаваемая система, обеспечивающая информационное обеспечение процесса реализации стратегии, должна объединять процессы планирования, бюджетирования, прогнозирования, консолидации, подготовки отчетности, проведения анализа и т.д.

В настоящее время эффективность стратегического управления во многом определяется эффективностью используемой системы качества предприятия. Эффективная система качества должна обеспечивать не только планомерный и систематический выпуск продукции высокого качества с использованием требуемого качества производственных процессов, которые в соответствии с международными стандартами ИСО должны иметь высокие показатели ресурсосбережения, технологической и экологической безопасности, что особенно важно для предприятий нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, но также постоянное совершенствование деятельности предприятий в соответствии со стратегическими целями их развития. Практика передовых предприятий индустриально развитых государств показывает, что максимальный эффект обеспечения конкурентоспособности достигается при условии сбалансированного сочетания стратегии непрерывного совершенствования их деятельности и глубоких кардинальных изменений, ориентированных на расширение существующих и захват новых рынков, на основе реализации стратегии всеобщего управления качеством (TQM) с использованием международных стандартов ИСО 9000:2000, ИСО 14.000 и ИСО 18.000.

Делая выводы, можно сказать, что конечный результат функционирования фирмы во многом зависит от эффективной реализации ее стратегии.

Формулирование и внедрение стратегии – это основные функции управления.

Экономисты разработали специальные требования, которые следует выполнять в процессе реализации стратегии. Но опыт стратегического управления показывает, что разработать хороший стратегический план намного проще, чем реализовать его на практике.

Реализация стратегии является самым критическим этапом процесса стратегического управления предприятием, поскольку именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к поставленным целям. Но как показывает практика предприятия в реальной экономической обстановке могут реализовать лишь 60% своей стратегии.

Заключение

В заключении можно отметить, что управление современными российскими предприятиями сталкивается со многими проблемами. Стратегическое управление - это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке:

1) первая область связана с минимизацией издержек;

2) вторая со специализацией в производстве продукции;

3) третья - это фиксации определенного сегмента рынка

Исходя из сказанного, следует, что наиболее эффективным является следующая последовательность использования на предприятиях существующих подходов к стратегическому планированию. Это хаотическое планирование, интуитивное планирование, итеративное и корпоративное планирование. На стратегическое управление влияют факторы внешней (социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании) и внутренней среды (сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы). Также важнейший фактор, определяющий выбор организационной стратегии предприятия – модель отраслевого рынка.

В задачи стратегического управления входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия

Основные направления стратегии предприятия определяются из рыночного потенциала. На данный момент российские организации ставят основной целью инновационное развитие. Принято выделять различные основные стратегические направления, и в частности инновации, глобальность, предпринимательство, использование передовых информационных или производственных технологий.

Формулирование и внедрение стратегии – это основные функции управления.

Конечный результат функционирования фирмы во многом зависит от эффективной реализации ее стратегии. Формулирование и внедрение стратегии – это основные функции управления.

Экономисты разработали специальные требования, которые следует выполнять в процессе реализации стратегии. Но опыт стратегического управления показывает, что разработать хороший стратегический план намного проще, чем реализовать его на практике.

Реализация стратегии является самым критическим этапом процесса стратегического управления предприятием, поскольку именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к поставленным целям. Но как показывает практика предприятия в реальной экономической обстановке могут реализовать лишь 60% своей стратегии.

Список использованной литературы

1. Абрамова Е. А., Белоусов Д. Р., Михайленко К. В. Экономические итоги развития российской экономики в 2006 г. и прогноз развития на 2008 - 2010гг. // Проблемы прогнозирования. - 2008. - №1. - С. 59 - 72.

2. Альхамов А. Г. Правила и модели стратегии // ЭКО. - 2007. - №2. - С. 38 - 47.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2003. - 431 с.

4. Васильев П. Т. Сложности при реализации стратегии // Проблемы прогнозирования. - 2008. - № 5. - С. 45 - 49.

5.Галлямов Ф.Ф. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. - 152 с.

6. Гравиль А. Стратегия фирмы в российских условиях // Экономика и общество. - 2006. - № 2. - С. 67 - 79.

7. Градов С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве. - М.: МСХЛ, 2002. - 327 с.

8. Зайцева Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2007. - 655 с.

9. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. - 371 с.

10. Иванов М. С. Стратегия как цель // Российский экономический журнал. - 2007. - № 9. - С. 45 - 58.

11. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М: Издательство РДЛ, 2003. - 578 c.

12. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 402 с.

13. Матвеева С. В. Стратегическое управление в России // Экономист. -2006. - № 9. - С. 51 - 71.

14. Павлова С. Н. Методические подходы к организации экономическим анализом инновационной деятельностью промышленного предприятия // Региональная экономика. - 2008. - №12. - С. 30 - 42.

15. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №1. - С. 84 - 93.

16. Самойлов И. И. Обеспеченность предприятий ресурсами // Эко. - 2008. - № 3. - С. 33 - 40.

17. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Под. ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2006. - 734 с.

18. Строителева Т. Г. Формирование кадровой политики как основы стратегического управления // Региональная экономика. - 2008. - № 8. - С. 42 - 49.

19. Суслов В. И. Стратегии должны быть выполнимыми // ЭКО. - 2008. - №6. - С. 14 - 25.

20. Сычев П. И. Организационная структура – важный элемент // Эко. – 2008. - №2. - С. 43.

21. Угримов М. Р. Проблемы при реализации стратегии // Экономический журнал ВШЭ. - 2006. - № 6. - С. 52 - 63.

22. Холодков А. Т. Стратегический анализ сегодня // Российский экономический журнал. - 2007. - №8. - С. 62 - 69.

23. Широков И. Умения менеджеров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №11. - С. 49 - 57.

1. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М: Издательство РДЛ, 2003. – С. 236. [↑](#footnote-ref-1)
2. Галлямов Ф.Ф. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие.- Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – С. 152. [↑](#footnote-ref-2)
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 7. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Зайцева Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2007. – С. 15. [↑](#footnote-ref-5)
6. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Под. ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2006. – С. 29. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №1. - С. 86. [↑](#footnote-ref-7)
8. Павлова С. Н. Методические подходы к организации экономическим анализом инновационной деятельностью промышленного предприятия // Региональная экономика, 2008. - № 12. - С. 30. [↑](#footnote-ref-8)
9. Иванов М. С. Стратегия как цель // Российский экономический журнал. - 2007. - № 9. – С. 45. [↑](#footnote-ref-9)
10. Абрамова Е. А., Белоусов Д. Р., Михайленко К. В. Экономические итоги развития российской экономики в 2006 г. и прогноз развития на 2008-2010 гг. // Проблемы прогнозирования. – 2008. - №1. - С. 60. [↑](#footnote-ref-10)
11. Угримов М. Р. Проблемы при реализации стратегии // Экономический журнал ВШЭ. – 2006. - № 6. – С. 52. [↑](#footnote-ref-11)
12. Холодков А. Т. Стратегический анализ сегодня // Российский экономический журнал. – 2007. – №8. – С. 62. [↑](#footnote-ref-12)
13. Альхамов А. Г. Правила и модели стратегии // ЭКО. – 2007. - №2. – С. 38. [↑](#footnote-ref-13)
14. Широков И. Умения менеджеров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №11. – С. 49. [↑](#footnote-ref-14)
15. Матвеева С. В. Стратегическое управление в России // Экономист. – 2006. - № 9. – С. 51. [↑](#footnote-ref-15)
16. Гравиль А. Стратегия фирмы в российских условиях // Экономика и общество. – 2006. - № 2. – С. 67. [↑](#footnote-ref-16)
17. Васильев П. Т. Сложности при реализации стратегии // Проблемы прогнозирования. – 2008. № 5. – С. 45 – 46. [↑](#footnote-ref-17)
18. Самойлов И. И. Обеспеченность предприятий ресурсами // Эко. – 2008. – № 3. – С. 33. [↑](#footnote-ref-18)