Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

**Курсовая работа**

**по дисциплине: Менеджмент**

**на тему:**

**«Стратегическое управление: сущность, составляющие и связь между ними, проблемы»**

Выполнила:

Студентка III курса группы БУ-3-2

Хрисанова С.В.

Проверил:

Пудич В.С..

**Содержание**

Введение.

1. Сущность стратегического управления.
2. Составляющие стратегического управления:
	1. Определение миссии и целей организации;
		1. Миссия организации;
		2. Цели организации.
	2. Анализ среды:
		1. Макроокружение;
		2. Непосредственное окружение;
		3. Внутренняя среда;
		4. SWOT-анализ.
	3. Анализ и выбор стратегии;
	4. Выполнение стратегии;
	5. Оценка и контроль выполнения стратегий.
3. Проблемы стратегического управления.

Заключение.

Список использованной литературы.

**Введение**

В условиях жесткой 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 им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики её развития, её потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и ещё многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления. Этому вопросу и посвящена данная работа.

**1. Сущность стратегического управления**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60 – 70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать совей цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя их того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как и в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать, и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы – очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определённое будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Во-вторых, при нестратегичности управления выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком – какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

**2. Составляющие стратегического управления**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.

Рис.1 Структура стратегического управления.

Рассмотрим подробнее пять элементов, составляющих стратегическое управление.

**2.1 Определение миссии и целей организации**

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера. В условиях рыночной экономики с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления. Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, её специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и несущие всю полноту ответственности за результаты.

**2.1.1 Миссия организации**

Целевая функция начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается такими понятиями как «политика», «философия», «миссия». В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, даётся определение самых важных характеристик организации.

Законы рыночной экономики требуют определённых правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них – обнародование миссии организации, дающей представление о её назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причём не только в настоящее время, но и в перспективе.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов её работы, так как в целом она выражает устремлённость в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремиться быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

* Целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
* Сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
* Философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
* Возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем её отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражён тот имидж, которым обладает организация.

Примеры формулировок миссии.

Коммерческий банк.

Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путём предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов, сотрудников.

Компания, производящая оборудование для офисов.

Наша цель – это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда.

Otis Elevator.

Наша миссия – обеспечить заказчиков более надёжными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния.

American Red Cross.

Наша миссия – улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними.

Eastman Kodak.

Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

**2.1.2 Цели организации**

Если миссия задаёт общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде её целей, т.е., говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных характеристикь в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. а выражает устремлённос организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Так, маркетинг направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются: определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и её продукции и т.д.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент и на новую продукцию. Кроме того должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных предприятием рынках и на новых. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей.

Производство охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение входных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, производственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля качества, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией (послепроизводственная логистика) связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объёмы, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты и т.д.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Её направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Подсистема «Персонал» направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Финансовая подсистема предприятия нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам).

Подсистема «Менеджмент» имеет в качестве совей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты времени, ресурсов, талантов. В соответствии с нею она устанавливает цели по активации работников всех подразделений организации по контролю за движением и использованием всех его ресурсов и т.п. Для этого производится глубокий анализ деятельности организации и выделяются те, которые требуют наибольшего внимания и усилий, так как являются главными факторами достижения желаемых результатов. Эти проблемы специфичны для каждой организации.

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т.д.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от её размеров, специализации, вида, формы собственности.

Примеры целей организации.

Ford Motors Company.

Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами, поставщиками.

General Electric.

Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности.

Apple Computer.

Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

**2.2 Анализ среды**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды небезграничны. 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 её 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 её потенциал на уровне, необходимом для достижения её 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 как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и мете, занимаемом в ней организацией.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трёх её частей:

1. макроокружения;
2. непосредственного окружения;
3. внутренней среды.

**2.2.1 Макроокружение**

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как:

* состояние экономики;
* правовое регулирование и управление;
* политические процессы;
* природная среда и ресурсы;
* социальная и культурная составляющие общества;
* научно-техническое и технологическое развитие общества;
* инфраструктура и т.п.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийный структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явления и процессов, как:

* отношение людей к работе и качеству жизни;
* существующие в обществе обычаи и верования;
* разделяемые людьми ценности;
* демографические структуры общества;
* рост населения;
* уровень образования;
* мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьёзно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента:

1. Все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния.
2. Степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

**2.2.2 Непосредственное окружение**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз её дальнейшему существованию.

В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. В случае необходимости изучают также организацию торговли, деятельность посредников. Помимо этого, объектом изучения является место, положение предприятия на рынке среди конкурентов.

Задача анализа состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке и определения конкурентных позиций предприятия на нём.

Анализ следует проводить, как правило, от общего к частному, т.е. начиная с изучения общих экономических условий, складывающихся в отрасли, увеличивая затем степень информативности и конкретизации. Объектами изучения являются все элементы отраслевого рынка и возникающие на нем ситуации.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьём, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организаций продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Изучение конкурентов, т.е тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить своё существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими её на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объёма производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и.т.п. Однако любая из этих мер оказывает действие только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддаётся восстановлению. Поэтому, для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нём кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

**2.2.3 Внутренняя среда**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направления:

* Маркетинг;
* Финансы фирмы;
* Организация управления;
* Производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
* Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
* Организационная культура.

При анализе функций маркетинга выделяют семь важных элементов исследования.

* 1. Доля рынка и конкурентоспособность.
	2. Разнообразие и качество ассортимента.
	3. Рыночная демография.
	4. Рыночные исследования и разработки.
	5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
	6. Сбыт, реклама, продвижение товара.
	7. Прибыль.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации. Как правило, анализ финансового состояния проводится методами финансовой ревизии. Это довольно трудоёмкая работа, требующая много времени и отвлечения большого числа сотрудников фирмы. Нужно стремиться, чтобы проводимая финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию организации в этот период.

Организационный срез включает в себя:

* Коммуникационные процессы;
* Организационные структуры;
* Нормы, правила, процедуры;
* Распределение прав и ответственности;
* Иерархию подчинения.

Производство. Методика анализа производственной функциональной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется в первую очередь направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и её выживания в конкурентной среде.

Вот некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответ в ходе анализа сильных и слабых сторон производственной функциональной зоны:

1. Может ли фирма производить свои товары и услуги с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?
2. Имеет ли организация доступ к новым материалам? Зависит ли она от единственного поставщика или у неё есть выбор?
3. Каково оборудование фирмы? Является ли оно новым и хорошо ли обслуживается?
4. Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли на фирме механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями?
5. Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать её конкуренты?
6. Обладает ли организация эффективной системой контроля качества продукции?
7. Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства? Можно ли его улучшить?

Кадры фирмы. Лозунг 30-х годов – «Кадры решают всё!» в условиях рыночных отношений и кризиса экономики не менее актуален и получил новое звучание. Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности, как производства, так и управления квалифицированными и энергичными специалистами. При анализе функции человеческих ресурсов рекомендуется ответить на ряд следующих вопросов:

1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в организации и что от них потребуется в будущем?
2. Какова компетентность и подготовка высшего руководства организации?
3. Есть ли план преемственности руководящих должностей?
4. Имеем ли мы эффективную и конкурентную систему вознаграждения?
5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих кадров?
6. Имелись ли случаи ухода из организации ведущих специалистов в последние годы и почему?
7. Функционирует ли в организации система оценки работы персонала и когда такая оценка проводилась в последний раз?

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и предпринять адекватные меры.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьёзному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит совё взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчёркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре даёт наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существует ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и.т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьёзно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьёзно и с уважением относятся в правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

**2.2.4 SWOT-анализ**

Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на её пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для неё. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможность 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 их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определённые приёмы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. SWOT – аббревиатура, составленная из первых букв английских слов:

(S) Strengths – силы, сильные стороны организации;

(W) Weaknesses – слабости, слабые стороны организации;

(O) Opportunities – возможности организации во внешней среде;

(T) Threats – угрозы внешней среды для организации.

Применяя метод SWOT, удаётся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Анализ начинается с идентификации источников сил и конкурентных преимуществ организации. Сила – это то, что организация делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет её конкурентоспособность. К числу сильных сторон организации, как правило, относят:

* Большие физические активы;
* Высококвалифицированный персонал;
* Хорошая организация и логистика производства;
* Альянс или кооперативные предприятия;
* Уникальные нематериальные активы;
* Ключевые компетенции или know-how;
* Существенные конкурентные преимущества;
* Другие атрибуты, которые обеспечивают организации преимущественно е положение на рынке.

Нередко сильные стороны организации выделяют в результате проведения внутреннего стратегического анализа и оценки стратегического потенциала.

Параллельно с выявлением сильных сторон организации производится идентификация слабостей и конкурентных недостатков. Слабость – это то, чего недостаёт организации, является её недостатком или ухудшает её положение относительно конкурентов. Источники слабости организации, как правило, связаны с:

* Отсутствием know-how или экспертных знаний и компетенций;
* Дефицитом материальных, организационных или нематериальных активов;
* Утратой потенциала в ключевых областях.

Другим аспектом SWOT-анализа является внешняя среда с точки зрения её влияния на организацию. Поэтому при проведении анализа выявляются рыночные возможности компании. Возможности – это благоприятные для организации факторы внешней среды, способствующие усилению её конкурентной позиции или ослабляющие положение основных конкурентов. Рыночные возможности нередко обеспечивают организации наилучшую перспективу для долгосрочного увеличения прибыли, стабильные конкурентные преимущества, хорошее сочетание с источниками финансовых и организационных преимуществ. Возможности организации возникают не только в области экономики, но могут быть связаны с политическими, правовыми, социальными и другими изменениями в регионе, стране и на глобальном уровне.

Наряду с возможностями во внешней среде формируются факторы, негативно влияющие на стратегическую позицию организации. Эти факторы получили название внешних угроз. Они также идентифицируются при проведении SWOT-анализа. К их числу, как правило, относят:

* Возникновение более дешёвых/лучших технологий;
* Выведение конкурентами на рынок продуктов с улучшенными свойствами;
* Усиливающееся конкурентное давление с одной из сторон;
* Усиление государственного регулирования и контроля деятельности;
* Повышение коэффициентов эффективности в отрасли;
* Потенциально враждебное слияние;
* Неблагоприятные демографические сдвиги в регионе;
* Неблагоприятная динамика курсов иностранной валюты;
* Политический переворот в стране и др.

После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Opportunities:1.2. | Threats:1.2. |
| Strengths:1.2. | SO | ST |
| Weaknesses:1.2. | WO | T |

Рис. 2. Матрица SWOT

SO – сочетание возможностей (столбцы) и сильных сторон организации (строки), на пересечении которых формируются стратегические задачи/конкретные меры организации, как правило, связанные с наступлением на основных конкурентов и усилением собственной конкурентной позиции.

WO – сочетание возможностей (столбцы) и слабых сторон организации (строки), на пересечении которых формируются стратегические задачи/конкретные меры организации, как правило, с защитой и/или усилением собственной конкурентной позиции при благоприятных внешних условиях.

ST – сочетание угроз (столбцы) и сильных сторон организации (строки), на пересечении которых формируются стратегические задачи/ конкретные меры организации, как правило, связанные с сохранением собственной конкурентной позиции в условиях неблагоприятной внешней среды.

WT – сочетание угроз (столбцы) и слабых сторон организации (строки), на пересечении которых формируются стратегические задачи/конкретные меры организации, как правило, связанные с защитой собственной конкурентной позиции.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если её использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии её поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

**2.3 Анализ и выбор стратегии**

Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для формирования стратегии.

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

Процесс стратегического выбора состоит из стадий разработки, доводки и анализа (оценки) стратегии). На практике эти стадии трудно разделять, так как они представляют собой различные уровни единого аналитического процесса. Однако по содержанию, методическому и информационному обеспечению эти виды управленческой деятельности имеют свои существенные особенности, которые нельзя игнорировать и целесообразно рассматривать по отдельности.

На первой стадии (разработка стратегических альтернатив) создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. При этом важно разработать как можно большее число возможных альтернативных стратегий, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет существенно расширить стратегический выбор и не пропустить потенциально лучший вариант.

На второй стадии (доводка стратегии) стратегии во всем их многообразии дорабатываются с учётом развития ситуации во внешней среде и изменений внутренней среды организации. В результате формируется общая стратегия, которая затем наполняется конкретным содержанием, а по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии.

На третьей стадии (анализ/оценка стратегии) анализируются альтернативы в рамках выбранной стратегии организации и производится их оценка с точки зрения достижения главных целей и миссии при существующих ограниченных возможностях их реализации. В результате производится отбор стратегий, в наибольшей степени соответствующих стратегической ситуации. Среди основных критериев оценки стратегических альтернатив на данном этапе выделяются: степень достижения целей организации, соответствие внутренним и внешним условиям бизнеса, минимизация затрат (финансовых средств, времени, ресурсов) для их достижения, снижение рисков и др.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор. Стратегические альтернативы – это набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и определяет стратегический выбор организации.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы, к числу важнейших из них можно отнести следующие:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь здесь принимается Во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих её на одни и те же рынки.
2. Состояние внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?
3. Характер целей, которые ставит перед собой организация, а также ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.
4. Уровень риска. Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос: какой уровень риска для организации является допустимым?
5. Внутренняя структура организации, её сильные и слабые стороны. Внутренняя структура организации должна рассматриваться с учетом филиалов и отделений в других регионах, представительств, дочерних и зависимых компаний, представляемых в виде функциональных зон. Сильные функциональные зоны организации способствуют спешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, её реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.
6. Опыт реализации прошлых стратегий. Он прежде всего связан с человеческим фактором, психологией людей и может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под слиянием опыта реализации стратегий, выбранных организацией в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.
7. Фактор времени. Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче организации. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя. А это может привести организацию к большим потерям или даже к банкротству.

**2.4 Выполнение стратегии**

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведён анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Выполнение стратегии направлено на решение следующих трёх задач:

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.
2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как её структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.
3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменения. Поэтому именно изменение является сердцевиной выполнения стратегии. И именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим.

Определение необходимых изменений и организация проведения их в жизнь являются одной из главных функций менеджера, отвечающего за стратегическое управление (чаще всего за эту работу несёт ответственность исполнительный директор). Проведение изменений – необходимое условие реализации стратегии

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удаётся преодолеть тем, кто проводит изменения.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть изменёнными. Люди боятся того, что изменений в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придётся многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займёт позицию сторонников изменений.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения.

**2.5 Оценка и контроль выполнения стратегии**

Оценка и контроль выполнения стратегии является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Процесс стратегического контроля включает следующие основные этапы:

1. Определение объектов контроля. Объектами стратегического контроля являются внешняя и внутренняя среда организации, предпосылки и допущения, использованные при разработке стратегии, ход выполнения стратегии. На этом этапе устанавливаются показатели по каждому объекту контроля, определяются их приоритетность с точки зрения интересов основных групп влияния и значимости для достижения стратегических целей организации. По каждому контролируемому показателю устанавливается нормативное (планируемое) значение, которое должно быть достигнуто в определённый момент времени. Решение этой задачи представляет значительную сложность, так как многие показатели, характеризующие объекты стратегического контроля, не поддаются количественному изменению. В данном случае контролировать достижение качественно определённого показателя можно по выделенным индикаторам – количественно выражаемым показателям, имеющим причинно-следственные связи с искомым показателем. Однако надо иметь ввиду, что на изменение индикатора могут оказывать воздействие наряду с рассматриваемым показателем и совершенно другие переменные.
2. Измерение и отслеживание состояния контролируемых показателей, сопоставление достигнутых величин с установленными значениями. Для проведения измерений необходимо определить масштабы допустимых отклонений от установленных стандартов, периодичность и методы осуществления контроля. Выбор данных параметров контроля зависит от специфики условий деятельности конкретной организации (в первую очередь от степени динамичности и неопределённости внешней среды) и в конечном итоге определяет затраты на его проведение и ожидаемые результаты. Контроль должен обеспечивать своевременное выявление новых тенденций во внешней и внутренней среде, которые могут существенно повлиять на ход реализации выбранной стратегии. Основным содержанием данного этапа является сбор и систематизация информации в разрезе выделенных объектов контроля. Сложность этой работы заключается в том, что стратегический контроль предусматривает не только отслеживание текущих значений показателей, но и их прогнозирование. Кроме того, объекты стратегического контроля, как правило, находятся под влиянием множества разнородных факторов. Поэтому важной задачей менеджеров является оценка значимости и точности полученных данных, установление корреляции запланированных и фактически достигнутых результатов. Правильность интерпретации информации, полученной в ходе контроля, напрямую зависит от квалификации и профессионализма менеджеров.
3. Принятие решений по результатам. В зависимости от полученных результатов контроля может быть выбрана одна из трёх линий поведения:
* Ничего не предпринимать, если реальное состояние соответствует желаемому;
* Устранить возникшие отклонения, если они выходят за пределы допустимых значений.
* Пересмотреть стандарты контроля.

На практике стратегический контроль может реализовываться различными способами. Выбор системы стратегического контроля определяется характером деятельности организации, степенью нестабильности и сложности внешней среды, размерами организации, используемой формой организационного построения, выбранной стратегией, стилем руководства и др.

**3. Проблемы стратегического управления**

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

1. Стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание её внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в конкурентной борьбе.
2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определённых задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление – это, скорее, определённая философия или идеология бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление – это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и её продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения её целей.
3. Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.
4. Резко усиливаются дополнительные негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическим бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.
5. При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определённой гибкости в организации труда и т.п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает обратное влияние на планирование, что ещё более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у неё создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

**Заключение**

Хорошее управление непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компания, и о влиянии, которе на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть остаточно хорошо знакомы с деятельностью компании, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией.

Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления (в противоположность свободной импровизации, интуиции или бездеятельности) являются:

1. Обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;
2. Необходимость менеджеров более чётко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;
3. Возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
4. Возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;
5. Создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Пятое преимущество, заключающееся в поощрении активного управления, а не в простом реагировании на внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут стать ключом к улучшению результатов деятельности компании в долгосрочном плане.

Энергичное выполнение творческой, неординарной стратегии может вывести фирму на ведущие позиции, обеспечивая продвижение её товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

**Список использованной литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с. – (Серия «Вопрос – ответ»).
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
5. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М. 1995. – 432 с.
6. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.