АННОТАЦИЯ

Акулов А.А. Курсовая работа по курсу «Стратегический менеджмент» на тему «Сущность и применение стратегического менеджмента». - Челябинск: ЮУрГУ, ФЭиП 475, 2009, 54. Библиография литературы - 10 наименований.

В данной курсовой работе рассмотрена сущность и применение стратегического менеджмента, а также стратегии ОАО «Газпром».

В первой теоретической части дана характеристика сущности стратегического менеджмента, определены её основные элементы, ключевые аспекты, концепции развития и предпосылки возникновения.

Во второй части рассмотрены способы реализации и применения стратегий, а также их преимущества и недостатки.

Во третьей части, практической, произведен анализ внутренних и внешних факторов деятельности ОАО «Газпром», выявлены слабые и сильные стороны, дана характеристика данного объекта исследования, рассмотрены нынешние и будущие стратегические планы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………………..4

1 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА…….……...………….6

1.1 Предпосылки возникновения стратегического менеджмента………………..6

1.2 Концепции стратегического менеджмента………………………………...…..7

1.3 Эволюция стратегического менеджмента…………………………………….10

1.4 Этапы развития систем управления организацией…………………………..12

1.5 Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации………….16

1.5.1 Понятие стратегического менеджмента…………………………………….16

1.5.2 Уровни стратегических решений……………………………………………17

1.5.3 Этапы формирования стратегий на малых и средних предприятиях….….18

2 ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА…………………..25

2.1 Преимущества применения стратегического менеджмента………………....25

2.2 Ограничения стратегического менеджмента…………………………..……..33

2.3 Стратегический выбор…………………………………………………………35

2.4 Сущность и система стратегического планирования………………………..40

3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОАО «ГАЗПРОМ»………………..47

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………….54

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………………………………………….55

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее время характеризуется резким возрастанием сложности проблем, с которыми сталкивается человек, принимающий решения. Неопределенность и амбивалентность информации о происходящих процессах, недостаточность и неадекватность знаний о функционировании социальной, политической и экономической систем требуют новых навыков от руководителя и новых подходов к процессу принятия решений.

Принятие стратегических решений по развитию предприятия требует системного подхода с анализом экономической ситуации в регионе, маркетинговых факторов, возможностей самой компании, юридического и финансового обеспечения.

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

Актуальность исследования. Определение и реализация стратегий относятся к числу сложных и трудоемких работ, которые раньше в на предприятиях нашей страны редко выполнялись на должном уровне. Сегодня же управление большинства предприятий ориентировано главным образом на решение краткосрочных проблем. В этих условиях часты смены задач, приоритетов деятельности, решений, следствием чего является несовершенство структуры показателей деятельности, снижение конкурентоспособности предприятий.

Многие предприятия напоминают временные структуры, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической, производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление. Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий, т.е. стратегическому менеджменту.

По данным Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) можно выделить три уровня проблем, стоящих перед руководителями предприятий. На первом уровне руководители объясняют существование проблем либо неблагоприятными условиями внешней среды, либо недостатками внутренней среды предприятий. Второй уровень понимания руководителями проблем объясняет их существование в основном отсутствием перспективного видения, обусловленного плохим знанием рынка, факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия, недостаточным уровнем квалификации и т.п. И, наконец, третий уровень понимания сути проблем включает тех руководителей, которые видят их истоки в недостаточном знании и умении мотивировать работников, разрабатывать стратегии развития предприятия, выбирать эффективные способы повышения инновационного потенциала, использовать результаты маркетинговых исследований. Различный уровень понимания сути проблем отражает представление руководителей о сложности управления организацией и их возможностях. Попытки некоторых из них управлять сложной организацией как простой из-за слабого знания современных методов руководства и организационных структур, неумения определять стратегию ценообразования и поведения предприятия на рынке - оборачивается на практике потерями, истинную величину которых трудно представить.

Таким образом, целью данной работы является рассмотрение сущности и задач стратегического менеджмента, а так же изучение современных тенденций его развития и применения. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- рассмотреть предпосылки возникновения стратегического менеджмента;

- рассмотреть теоретические аспекты стратегического менеджмента;

1 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Возникновение и практическое использование стратегического менеджмента как системы управления организацией вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений условий деятельности организаций. Существенные изменения условий ведения бизнеса в части растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения ставили перед фирмами задачу по-новому решать проблемы выживания и развития организации, создавать механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения. На протяжении более чем ста лет происходило формирование систем управления в результате длительной эволюции теоретической мысли в тесной связи с практическими запросами деятельности фирм. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем, соответственно, сложнее становились системы и методы управления организацией.

 Зарождение стратегического менеджмента связывается с перспективным планированием крупномасштабных военных кампаний с участием различных родов и видов войск, в союзе с армиями других стран. Однако его дальнейшее весьма бурное развитие произошло в результате усиливающейся динамики социально-экономического развития, конкуренции, научно-технического прогресса, повышения роли человеческого фактора в управлении, возникновения новых методологий предвидения и моделирования тенденций общественного развития.

 В связи с потребностью решения все новых и новых проблем, на различных этапах исторического развития периодически возникала необходимость в эволюции систем внутрифирменного управления, которые развивались в направлении перехода от управления на основе контроля первоначально к управлению на основе экстраполяции, а затем и к управлению предпринимательского типа.

 Крупнейшим американским специалистом в области стратегического управления И. Ансоффом был проведен анализ ретроспективы изменения условий предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой во взаимосвязи с эволюцией управленческих систем. Последовательная смена систем управления рассматривалась с точки зрения трех характеристик нестабильности окружающей среды:

 - Степень привычности событий, которая по мере усложнения среды может изменяться от привычных до неожиданных и совершенно новых.

 - Темп изменений, который может быть медленнее, чем реакция фирмы, сравнимый или быстрее, чем реакция фирмы.

 - Предсказуемость будущего, которое может быть повторением прошлого, определено путем экстраполяции, частично предсказуемо или непредсказуемой.

1.2 Концепции стратегического менеджмента

В стратегическом менеджменте доминирующая парадигма характеризуется двумя основными принципами: формирование стратегии и ее применением. Основной вклад в развитие этих подходов внесли такие выдающиеся ученые, как Ansoff, Andrews, Porter. В целом суть стратегического менеджмента состоит в том, как разрабатываются и реализуются стратегии. С другой стороны, формирование стратегий определяется тем, каким образом компания предпочитает определять свою стратегию и как она ее реализует посредством стратегического менеджмента. В конечном счете именно подход к формированию стратегии определяет возможный стиль менеджмента. С другой стороны,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 ВиханскийО.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1998. – 252 с.

только после того как компания определит, каким образом она намерена формировать стратегию, можно с эффективностью следовать путем стратегического менеджмента. Разработка стратегии может быть либо формальной, либо рациональной, появляющейся или последовательно развивающейся по логически обоснованной траектории. Стратегический менеджмент призван управлять процессом разработки стратегии и тем, как и где анализируются внешняя среда деятельности организации - это предшествует выбору и реализации стратегии.

Прежде чем приступить к рассмотрению процесса стратегического менеджмента, целесообразно дать ему определение. Что же такое стратегический менеджмент? Thompson утверждает, что область, которой адресован стратегический менеджмент, - это «управленческие процессы и решения, определяющие долгосрочную структуру и характер деятельности организации». В это определение включены пять ключевых понятий: управленческий процесс, управленческие решения, временной масштаб, структура организации, ее деятельность.

Ansoff и McDonnel разграничивают постановку задач (касающуюся целей) и стратегию (касающуюся средств). В рамках предмета стратегического менеджмента они определяют этот процесс как систематический подход к управлению стратегическими переменами, включающий позиционирование компании посредством стратегии и планирование ее возможностей, стратегическое реагирование в режиме реального времени посредством управления проблемами и систематический контроль сопротивления персонала в процессе реализации стратегий. Это определение, скорее, отражает адаптивный подход к стратегическому менеджменту.

По мнению Johnson и Scholes, недостаточно ограничиваться утверждением, что стратегический менеджмент представляет собой процесс принятия стратегических решений, поскольку стратегический менеджмент по своей природе в корне отличается от других аспектов менеджмента. Конечно, для эффективной реализации стратегии эти задачи жизненно важны, но их нельзя отождествлять со стратегическим менеджментом. Johnson и Scholes полагают, что стратегический менеджмент не ограничивается принятием решений по основнымпроблемам, с которыми сталкивается организация, но также обеспечивает реализацию выработанной стратегии. Они выделяют три основных элемента стратегического менеджмента: стратегический анализ, Стратегический выбор и реализацию стратегии.

В противоположность этой точке зрения Stacey определяет стратегический менеджмент как процесс постановки фундаментальных целей или задач организации, направляемый высшим руководством. В рамках стратегического менеджмента высшее руководство вырабатывает ряд решений, позволяющих в долгосрочном плане достичь поставленных целей или задач, в то же время обеспечивая меры ответной реакции на возникающие в краткосрочном плане проблемы.

Goldsmith утверждает, что новая возникающая подобласть (стратегического менеджмента) начинает рассматривать реализацию и оценку стратегий скорее как критические компоненты организационного успеха, чем как анализ фирмы, среды ее деятельности и формирования стратегий. Это - стадии действий и их оценки в рамках процесса стратегического менеджмента. Далее он допускает, что «стратегический менеджмент в целом представляет собой обширное поле деятельности, включающее планирование стратегии, ее реализацию и корректировку или применение стратегии в целях достижения желаемых результатов».

Считается, что существо стратегического менеджмента заключается в постановке фундаментальных целей организации, выборе задач, в наибольшей степени способствующих достижению этих целей, и в постоянном осуществлении обеих этих функций. David придерживается мнения, что стратегический менеджмент можно определить как искусство и науку разработки, реализации и оценки перекрестно-функциональных решений, позволяющих организации достичь своих целей. Это определение подразумевает, что стратегический менеджмент концентрирует внимание на интегрировании управленческих способностей и таких методов, как маркетинг, финансовый учет, управление человеческими ресурсами, производственный менеджмент и НИОКР в целях достижения успеха организации.

Таким образом, стратегический менеджмент представляет собой набор таких управленческих решений и действий, которые определяют долгосрочное функционирование корпорации. Wheelen и Hunger утверждают, что стратегический менеджмент включает в себя «сканирование» среды деятельности (как внутренней, так и внешней), формирование стратегии (стратегическое, или долгосрочное, планирование), реализацию стратегии, ее оценку и контроль. Изучение стратегического менеджмента делает особый упор на мониторинг и оценку внешних возможностей и угроз в свете достоинств и недостатков корпорации.

1.3 Эволюция теорий стратегического менеджмента

Для того чтобы понять стратегический менеджмент, полезно кратко ознакомиться с его историей и рассмотреть ключевые идеи. Стратегический менеджмент развился на основе преподавания и изучения делового администрирования (управления бизнесом). Корни преподавания стратегического менеджмента прослеживаются от бизнес-политики, или курса общего менеджмента, который к 1960-м годам стал обязательным курсом бизнес-школ, завершающим программу изучения бизнеса. Преподаватели бизнес-политики столкнулись с необходимостью систематического осмысления стратегий, применяемых компаниями, что, в конце концов, привело к самостоятельному изучению стратегического менеджмента.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2ВиханскийО.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1998. – 252 с.

С исследовательских, аналитических позиций можно выделить четыре периода эволюции теорий стратегического менеджмента. С теоретической точки зрения, недавно оформившиеся теории стратегического менеджмента (такие, как подход к фирме с позиций ее ресурсов) сместили фокус внимания в сторону внутренних аспектов компании, чьи характеристики представляли основное поле исследований на ранних стадиях развития стратегического менеджмента. Самые первые исследователи стратегий Andrews и Ansoff больше внимания уделяли содержанию понятия «лучшая практика ведения бизнеса», которая обеспечивает успех компании. Приверженцы этого направления в основном интересовались осмыслением внутреннего механизма развития компании, так называемого «черного ящика», и утверждали, что постоянный успех компании является функцией ее внутренних и уникальных конкурентных ресурсов.

В течение следующего периода развития стратегического менеджмента и теоретически и методологически отошел от особенностей ранней стадии и переключил внимание на экономику организации отрасли. Начиная с 1970-х годов, исследования сосредоточились на экономике организации отрасли, теоретические основы которой были заложены в работах Mason (1939) и Bain (1968). В работе Hoskisson (1999) утверждается, что этот переход к новому объекту изучения с внутренних на внешние по отношению к компании факторы, а именно на структуру отрасли и сохранение конкурентных позиций в ее пределах. Экономика организации отрасли рассматривает структурные аспекты отрасли, в то время как работы по стратегическим группам сфокусированы преимущественно на группировании фирм в пределах отрасли. В современном стратегическом менеджменте весьма популярные области исследования - стратегические группы и конкурентная динамика.

На третьем этапе эволюционного развития теорий стратегического менеджмента отчетливо прослеживается возврат к фирме как объекту изучения. Возрождение интереса к внутренним характеристикам компании со всей очевидностью проявляется в том, что основной акцент делается на конкурентную динамику и граничные взаимоотношения фирмы с окружающей средой. Стратегический менеджмент значительно ближе придвинулся к фирме и прямому конкурентному соперничеству между конкурентными компаниями в рамках конкурентной внешней среды. Наконец, в последнее время популярность подхода с точки зрения ресурсов снова привлекла внимание к внутренней сфере компании. С теоретических позиций в центре ресурсного подхода находятся фундаментальные вопросы о причинах различий между компаниями и способах достижения и поддержания ими конкурентного преимущества.

 1.4 Этапы развития систем управления организацией

Можно выделить четыре этапа в развитии систем управления организацией, связанных с определенным уровнем нестабильности внешнего окружения.

1) Управление на основе контроля — эта довольно простая система явилась важным этапом в развитии формализованного аспекта управления организацией. Она допускает замедленную реакцию фирмы, что оправданно при постепенном изменении внешнего окружения.

Рассматриваемая система управления базируется на контроле за исполнением, который включает: управление трудом (нормы и стандарты трудовых процессов), финансовый контроль, составление текущих бюджетов, планирование прибыли, управление по целям, планирование проектов. Поскольку нормы, стандарты основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим фирмы.

 Первый этап развития систем управления связан с составлением финансовых планов («разработка бюджетов» — budgeting), которые ограничивались лишь ежегодными финансовыми сметами по статьям расходов на различные цели и текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Их главная задача состояла в управлении издержками. Аналогичные планы и их модификации и сегодня служат основным инструментом распределения ресурсов, а также внутрифирменного контроля за текущей финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью.

 Для данного вида внутрифирменного планирования характерны традиционные методологические принципы; оно обращено внутрь фирмы («образ мышления улитки»). При таком подходе организация рассматривается как закрытая система, и ее цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного периода времени.

 Первый этап становления систем управления в нашей стране приходится на относительно стабильное развитие социалистической экономики, характерное примерно до начала 60-х гг. XX века.

2) Управление на основе экстраполяции можно рассматривать как реакцию фирм на ускорение темпов изменения среды, когда будущее еще можно предсказать путем аналогии со сложившимися тенденциями в прошлом.

Основной механизм реализации данной системы управления - долгосрочное планирование, которое предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития.

 Долгосрочное планирование (long-range planning) явилось первоначальной функцией общекорпоративного планирования развития фирмы во внешней среде. Такой подход стал возможным благодаря появлению экономико-математических методов в планировании и управлении.

В системе долгосрочного планирования цели организации, установленные на основе прогноза, претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями.

Управление на основе экстраполяции сыграло положительную роль на определенном историческом этапе развития экономики, причем как рыночной, так и плановой.

Однако уже с начала 1950-х гг. переносить прежние тенденции даже на ближайшую перспективу стало все сложнее и сложнее, а к середине 1980-х гг. просто опасно для фирмы, принимающей на этой основе стратегические решения.

3) Управление на основе предвидения изменений — это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Здесь при построении системы управления организацией на первое место выходят задачи предвидения возможных ситуаций. Классик науки управления А. Файоль отмечал: «управлять — это предвидеть, а предвидеть — это уже почти действовать».

В условиях высокого уровня нестабильности внешней среды единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей является стратегическое планирование, основополагающий принцип которого — обеспечение адаптивности организации к окружающим переменам.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. При стратегическом планировании отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть повторением прошлого. Меняется исходный принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы развития и цели организации между собой для выработки стратегии при стратегическом анализе особое внимание уделяется факторам макроэкономического развития, социально-демографическим факторам, новейшим технологическим разработкам,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Зайцев А.П. Стратегический менеджмент в современных условиях. М.: ИНФРА-М, 2005г.

анализу программ, бюджетов, ориентирующие оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Другая группа задач: стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы контроля.

4) Управление на основе гибких экстренных решений — это система управления, которая складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью, возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам президента IBM Ф, Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Системы управления, основанные на долгосрочном и стратегическом планировании, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. Фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами, научно-техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т. д., проще говоря, со всем тем «снегом на голову», который падает слишком быстро и не вписывается в плановый цикл. Другими словами, в ситуациях нестабильности «может произойти все, что угодно, и в любое время».

Чтобы справиться с быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с определением позиции (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со своевременной реакцией в реальном масштабе времени на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации. По сути, речь идет о стратегическом менеджменте как наиболее продвинутом этапом стратегического планирования, которое, в свою очередь, составляет его сущностную основу.

Таким образом, можно считать, что система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: планирования и анализа стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в режиме реального времени.

Рассмотренные системы управления нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. Любая фирма может составить для себя нужную комбинацию систем.

1.5 Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации

1.5.1 Понятие стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - это концепция, не так давно появившаяся в практике менеджмента. В первую очередь стратегический менеджмент рассматривает проблемы роста и выживания крупных организаций, но в настоящее время, когда малые предприятия играют столь существенную роль, их потребности в стратегическом менеджменте уже нельзя игнорировать. Малый бизнес играет очень важную роль в обеспечении процветания экономики, в создании рабочих мест, развитии технологических инноваций. Поэтому причинам трудно переоценить значение стратегического менеджмента для сектора малого бизнеса. Изучению и анализу этой области стратегического менеджмента лишь в недавнее время стали уделять должное внимание.

Сейчас многие специалисты посвящают свои исследования проблемам формирования и реализации стратегий в условиях малых предприятий. Несмотря на мощную поддержку со стороны государства, ежегодно множество малых предприятий терпят крах. И одна из главных причин, лежащих в основе провала малых и средних предприятий, - повсеместный недостаток навыков и компетентности в области стратегического менеджмента у руководителей этих предприятий. Это в свою очередь обуславливает неспособность разрабатывать адекватные системы контроля и управления бизнесом.

Внешняя среда, в которой действуют ныне разнообразные по форме хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Управление должно быть теперь более приспособленным к рыночной саморегуляции. Все чаще говорят о новой роли менеджмента, новых подходах к стратегическому планированию и управлению.

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах нынешнего столетия. Но понятие стратегии вошло в лексикон менеджмента лишь в 50-е годы, когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение.

Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному - как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

1.5.2 Уровни стратегических решений

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа - портфельная, или корпоративная; конкурентная, или бизнес-стратегия; функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

Корпоративные (портфельные) решения касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основной целью портфельной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их - обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

Функциональные решения принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель - рациональное распределение ресурсов отдела (службы), а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции. Считается, что независимое формирование функциональных стратегий - неподнятая целина менеджмента, где скрыты огромные резервы эффективности.

Корпоративная стратегия на предприятиях с одним видом деятельности будет совпадать с бизнес-стратегией. В свою очередь иерархическая структура управления предполагает, что корпоративная стратегия состоит из ряда бизнес и функциональных стратегий. Кроме того, стратегия высшего иерархического уровня выступает в качестве целей на более низком уровне.

1.5.3 Этапы формирования стратегии на малых и средних предприятиях

Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является прежде всего осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освоения прогрессивных технологий, направлений деятельности, зон хозяйствования. Разработка и формирование стратегии, естественно, представляют собой одну из основных задач менеджеров. Это особенно верно применительно к малому бизнесу, где управляющий или владелец-руководитель изначально ответственны за разработку бизнес-стратегий: именно они занимаются принятием стратегических решений. Таким образом, необходимо изучать, как руководители разрабатывают и реализуют бизнес-стратегии.

Как стадию стратегического менеджмента разработку стратегии часто называют стратегическим планированием или планированием на долгосрочную перспективу; эта стадия связана с разработкой миссии, целей и стратегий. Ряд исследователей предполагают, что процесс формирования стратегии в организации включает три основных элемента: разработку стратегического видения и миссии бизнеса, разработку стратегических целей организации и разработку бизнес-стратегий.

На первом этапе разработки стратегии определяется корпоративная миссия. Четко сформулированная миссия способствует распространению среди сотрудников чувства общих ожиданий и служит формированию и распространению имиджа фирмы в сознании важных заинтересованных лиц, которые тем или иным образом могут влиять на цели компании. Thompson считает, что стратегическое видение определяет то, чем компания должна стать в будущем, тогда как миссия отражает главное ее намерение в настоящем и объясняет причины ее существования, природу бизнеса, в котором она действует, а также указывает, каких именно потребителей она стремиться привлечь, обслужить и удовлетворить. Принимая эту точку зрения, Scandura и др. утверждают, что миссия - не что иное, как обобщенная формулировка главной цели или намерения фирмы, фундаментальных причин ее присутствия в данном бизнесе.

Формулировка миссии раскрывает причины существования организации на данный момент, поэтому неудивительно, что ее разработкой занимается высшее руководство исходя из общего стратегического видения, разделяемого всей группой руководителей. Миссия должна быть всеохватывающей и ясно сформулированной, чтобы она была понятна группам заинтересованных лиц как внутри фирмы, так и за ее пределами. Scandura и его коллеги доказывают, что с точки зрения внешней среды миссия должна отражать объединяющий принцип, вдохновляющую идею для всех кругов заинтересованных лиц. К их числу относятся акционеры, работники, поставщики и потребители фирмы. С внутренней, организационной точки зрения миссия очень важна, поскольку помогает работникам понять и осмыслить намерения и цели компании. Наконец, эффективная, удачная миссия служит для согласования стратегии со сложившейся в процессе работы культурой организации - этот процесс Campbell и его коллеги описывают как внедрение «духа миссии» в умы и сердца работников, т.е. ощущения, что вся их деятельность имеет существенно важное значение для общества. Таким образом. Эффективная формулировка миссии должна разъяснять намерения фирмы и точно определять бизнес, которым она собирается заняться. Миссия должна давать убедительные, внушающие доверия ответы на вопрос о том, почему фирма вообще существует. Миссия должна дифференцировать фирму, указать на ее персональные особенности, отличающие ее от всех существующих и потенциальных конкурентов. Формулировки миссии должны предоставлять фирме возможность формулировать свои цели, в том числе долгосрочные. Еще более важно, чтобы миссия действовала вдохновляюще, стимулирующие на всех ее сотрудников и порождала мотивацию, здоровую деловую активность. Повышение мотивированности сотрудников, их участия и личного вклада в принятие решений может способствовать повышению организационной эффективности в целом. Считается, что хорошо сформулированная миссия обычно содержит и отражает уникальную и долгодействующую причину, вдохновляющую всех заинтересованных лиц добиваться общих целей. Предполагается также, что хорошая формулировка миссии способствует более целенаправленному распределению организационных ресурсов. Основываясь на результатах исследований Ф.Аналоуи и А.Карами, я могу сделать вывод, что типичная формулировка миссии малых и средних предприятий содержит такие компоненты, как долгосрочная прибыль, выживание и рост; удовлетворение клиентов; ключевые технологии; рынок, философия и ценности компании; качество продуктов и услуг; имидж, географический район , представление фирмы о самой себе, а также забота о поставщиках, - это есть также расставленные по степени важности основные заботы руководителя.

На втором этапе формирования стратегии определяют достижимые цели. Предполагается, что владелец-управляющий малого предприятия должен установить цели своей фирмы на основе текущих и прогнозируемых возможностей (Shuman и Seeger, Hodgetts и Kuratko). Эти цели должны обеспечить малым и средним предприятиям направление будущей деятельности и инвестиций. Указанные исследователи утверждают также, что следует сформулировать стратегии, определить порядок процедур и установить бюджет, причем все это должно быть направлено на поддержку достижения поставленных целей фирмы. Без установленных целей стратеги малых и средних предприятий не смогут выбрать правильное направление. В этом смысле цели могут рассматриваться как конечный результат планируемой деятельности. Именно цели бизнеса приводят формулировку миссии в плоскость конкретных задач, определяющих направление и суть деятельности фирмы. Практически во всех случаях цели превращают общие места формулировок миссий в конкретные обязательства фирмы. В целом же цели бизнеса могут быть достигнуты как в долгосрочной перспективе, так и в средней и краткосрочной. К числу целей можно отнести прибыльность, удовлетворенность персонала своей работой, производительность труда, организационную эффективность, удовлетворение клиентов, социальную ответственность и разработку технологий. Некоторые делают упор на составление списка количественных и измеримых целей, тогда как другие предпочитают фиксировать сочетание количественных и качественных показателей. Следует подчеркнуть, что в настоящее время существуют некоторые цели, которые трудно измерить количественно; к их числу можно отнести удовлетворенность персонала своей работой и организационную эффективность. Однако независимо от природы целей для малых и средних предприятий очень важно разработать формулировку миссии и в соответствии с ней определить перечень целей. Цели фирмы должны отражать ее миссию. Миссия и стратегическое видение должны учитывать сильные и слабые стороны фирмы, возможности и фактические или потенциальные угрозы, с которыми она сталкивается. Стратегические цели фирмы должны включать в себя ответы на четыре основных вопроса: что? Кто? Когда? И сколько именно? Иначе говоря, цели должны включать выходы и результаты (что?), ясно указывать на целевые группы или рынки (кто?), соответствовать условиям и временным ограничениям (когда?) и, наконец, устанавливать стандарты и критерии оценки эффективности действий (сколько именно?).

Рассмотрим пример цели малых и средних предприятий. Предположим, мы ведем ресторанный бизнес в Западном Йоркшире. Наша цель может выглядеть так: клиенты (кто?) получают положительный опыт питания и обслуживания в ресторане (что?) всякий раз (когда?), когда они посещают наш ресторан (как?).

Цель должна быть подходящей для малого или среднего предприятия, она должна быть измеримой, достижимой, реалистичной, ясно выраженной, внутренне последовательной и логичной в ряду прочих целей и ее должно быть легко донести до других. В рамках малого и среднего бизнеса владелец-руководитель должен разрабатывать цели, удовлетворяющие SMART-требованиям. Таким образом, действенные цели должны содержать ряд соответствующих характеристик:

- Конкретность (Specific);

- Измеримость (Measurable);

- Достижимость (Achievable);

- Реалистичность (Realistic);

- Ограниченность временными рамками (Time bound).

В малом бизнесе цели должны быть сфокусированными на приоритетах бизнеса (рис.1)

Итак, третий этап процесса формулирования стратегии - разработка самой стратегии. После того как стратеги компании сумели разработать формулировку миссии и установить стратегические цели в свете проведенного анализа деловой окружающей среды, они могут приступать непосредственно к разработке стратегий бизнеса. Разработка стратегии, как правило, связана с определением того, насколько фирма соответствует своей деловой среде. Этот процесс заключается в определении возможностей фирмы и одновременно - потребностей отрасли, так, чтобы фирма могла их удовлетворить, хорошо вписываясь в деловую среду. Разработка стратегии представляет собой довольно трудную задачу. Ее решение требует осознания и осмысления деловой окружающей среды и детального анализа текущего состояния деловой окружающей среды и детального анализа текущего состояния самой фирмы, особенно управляющим (руководителем); впрочем, как и все другие управленческие навыки, этот развивается с приобретением опыта практической деятельности. Для малых и средних предприятий окончательное решение по стратегиям принимает владелец-руководитель или управляющий. Было установлено, что осмысление руководителем малого или среднего предприятия деловой окружающей среды в стратегическом плане может иметь важное значение для разработки успешной стратегии. Исследователи обнаружили, что когда руководителю малого или среднего предприятия не хватало умения стратегически осмыслить деловую окружающую среду, его фирма, как правило, действовала с низкой эффективностью.

Достижимые цели

Миссия

Видение

Анализ организационных ресурсов

Анализ отрасли

Личные характеристики владельца-управляющего

Культура

Среда

Ценности

Личные цели

Рисунок 1 – Разработка целей

Чтобы разработать эффективную стратегию, специалисту по стратегиям следует ответить на ряд базовых вопросов. Roth и Washburn утверждают, что процесс разработки стратегии связан с поиском ответов на десять основных вопросов, выходящих за пределы SWOT-анализа:

1) Какой именно продукт предлагает на продажу ваша фирма?

2) На каких потребителей, и на какой рынок рассчитана ваша продукция?

3) Почему покупатели нуждаются в предлагаемом вами обслуживании?

4) Кто ваши основные конкуренты? Какова их доля рынка?

5) В чем заключаются главные сильные стороны ваших конкурентов?

6) Каковы основные слабые стороны ваших конкурентов?

7) Каковы технические альтернативы вашего продукта (услуги)?

8) В чем заключается сила вашей фирмы?

9) В чем состоит ее слабость?

10) В свете ответов на предыдущие вопросы, какие стратегии следует применить, чтобы наиболее полно использовать ваши сильные стороны и воспользоваться преимуществом слабости ваших конкурентов?

Итак, в интересах разработки адекватной стратегии стратег малого или среднего предприятия должен найти ответы на данные вопросы, учитывая результаты отраслевого анализа, ресурсы фирмы, а также принимая во внимание стратегические цели малого или среднего предприятия. Roth и Washburn добавляют к этому, что ответы на эти вопросы могут служить для специалистов по стратегиям руководством, помогающим в их практике.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к пользованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

2 ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Преимущества и особенности применения стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности (поведения) предприятия и организацию дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Сегодня область применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна. Он дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

Стратегический менеджмент - не только разработка программы развития, но и принятие и выполнение стратегических решений. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики развития, своевременность решений и действий, предвидение будущего, анализ последствий управляющих воздействий и инноваций. Стратегический менеджмент находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, в технологиях, моделях, парадигме и концепции партисипативного управления.

По мнению ряда исследователей, сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

где сейчас находится организация;

в каком направлении, по мнению высшего руководства, она должна развиваться в будущем;

как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство.

Ответы на эти вопросы дают стратегический анализ, стратегический выбор (или собственно стратегическое планирование) и реализация стратегии (принятого стратегического решения), как показано на рисунке.

Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а следовательно, необходимо определить к чему стремиться, какие цели ставить. Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем.

Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, из следующего:

- правильно выработанных долгосрочных целях;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Основы стратегического менеджмента./Под ред. М.Н.Чепурина,-Киров, 1995г.

Известно, что реализация стратегии встретит меньше препятствий на своем пути, если сотрудники организации чувствуют свою причастность к процессу ее формирования и знают, что в ней есть и их личный вклад. Если сотрудники знают, что их выслушают, учтут их мнения и пожелания, они будут более готовы внести свой вклад не только в разработку стратегии, но и в ее последующее внедрение. В этом смысле реализация стратегии начинается с той первой минуты, когда рядовые сотрудники и руководители низшего звена вовлекаются в процесс определения будущего организации. Считается, что управляющие зачастую опускают руки, не сумев грамотно реализовать стратегию. Beer и Eisenstat пришли к выводу, что в корне проблемы находятся шесть барьеров, препятствующих осуществлению стратегии на практике, шесть «молчаливых убийц» стратегии. К их числу относятся управленческий стиль высшего руководства по нисходящему принципу, неэффективность высшего звена руководства, слабость вертикальных коммуникаций, вытекающая из нее слабая координация и недостаточные последовательность действий и уровень квалификации руководства. Нисходящий уровень руководства (сверху вниз) предполагает неспособность улаживать конфликты, частое отсутствие руководства, занятого, скажем, процессом приобретения новой компании или закупками, а также распыление усилий управленческой команды на выполнение административных функций вместо их сосредоточения на выработке стратегических направлений развития бизнеса.

Второй барьер - конфликт приоритетов, приводящий к противоречию между личными интересами человека и интересами выполняемой им работы. Этот конфликт буквально раздирает организацию на части.

Третье препятствие для реализации стратегии заключается в неэффективности команды высшего руководства, действующей за закрытыми дверями своих кабинетов. Эта так называемая управленческая команда, в сущности, представляет собой сборище не уверенных в себе индивидов, боящихся утратить хоть крупицу своей корпоративной власти перед лицом ситуации, в которой от них могут потребоваться сотрудничество и обмен идеями.

Четвертый барьер - слабое развитие вертикальных коммуникаций и неумение руководителей выслушать и понять своих сотрудников. В подобном организационном климате сотрудники не могут свободно общаться с руководством из боязни, что это вызовет неодобрение, ведь инициатива чаще вызывает неодобрение, нежели приветствуется. Высшее руководство всем своим видом показывает, что все находящиеся на более низких ступенях иерархии должны держать свое мнение при себе; в подобной атмосфере зарождаются и развиваются цинизм и недоверие.

Плохая координация также относится к числу молчаливых убийц стратегии. Слабый, неуверенный управленческий стиль может стимулировать скорее индивидуума, нежели весь коллектив, он не способен обеспечить координацию действий в рамках всей организации. Это приводит к минимальному уровню участия сотрудников в процессе реализации стратегии и может породить внутреннее соперничество между ними. Вдобавок неумение руководителя рассматривать всю организацию и ее деятельность как единое целое сводит на нет все его попытки организовать сотрудничество и обеспечить координацию действий организации.

Наконец, злостным врагом реализации стратегий считаются недостаточно последовательное руководство и слабая квалификация самих руководителей. Менеджеры низшего звена управления не пропагандируют идею совершенствования работников, не продвигают мысль о необходимости создания условий для обучения и повышения профессиональной квалификации. Если статус кво предпочтительнее, если любые перемены осуждаются, то идея необходимости обучения и профессионального совершенствования теряет всякий смысл. Если руководители предпринимательской организации хоть сколько-нибудь заинтересованы в успешной разработке и реализации стратегий, они должны учитывать следующие соображения:

 - не следует использовать автократический, диктаторский стиль руководства;

- руководитель предпринимательского типа должен быть мастером неформального влияния. Он должен регулярно общаться со своими сотрудниками и оказывать влияние на них;

- он должен уметь разрешать конфликты.

В процессе реализации стратегии в малого или среднего предприятия человеческим ресурсам отводится важная роль. Доступность корпоративных ресурсов - самый важный элемент разработки и реализации корпоративной стратегии. Ресурсы- те кирпичики, из которых строится стратегия. Именно ресурсы определяют пределы возможностей компании. Это те исходные материалы, которые обеспечивают производственные процессы: это капитал, оборудование, навыки и квалификация работников, патенты, финансовая поддержка, талант менеджеров. К основным ресурсам компании, на которых, собственно, и основывается корпоративная стратегия, относятся активы, умения и способности компании.

Самый важный и самый стратегический ресурс малого и среднего предприятия это их работники. Наряду с должной организационной структурой и эффективным руководством мотивированные человеческие ресурсы оказывают существенное влияние на успех процесса реализации стратегии. Наличие на ключевых постах в организации правильно подобранного персонала чрезвычайно важно для успеха реализации стратегии. Человеческие ресурсы - это стратегические активы компании, их рассматривают как источник конкурентного преимущества. Именно они приводят стратегический план в плоскость практики.

Не так давно возникла новая парадигма в области стратегического менеджмента - ресурсный подход; она помогает компаниям более успешно конкурировать в постоянно меняющейся глобализованной внешней среде бизнеса. Ресурсный подход рассматривает компетентность, возможности, навыки или стратегические активы как основной источник устойчивого конкурентного преимущества компании. В рамках этого подхода работники компании рассматриваются как ее важные стратегические ресурсы.

В общем и целом для обеспечения эффективной реализации стратегий предприниматели и управляющие должны собирать на своих предприятиях высоко-мотивированных сотрудников и совершенствовать, развивать их компетенцию и возможности. Как отмечает Schell, «единственная и самая важная задача предпринимателя - собрать команду суперзвезд, привлекая и обучая их».

Вклад человеческих ресурсов в разработку и реализацию стратегий в большей степени определяется тем, насколько важным фактором эффективности деятельности компании ее руководитель считает их вклад. Человеческие ресурсы в большей степени участвуют в таких стратегических процессах, как развитие и совершенствование систем человеческих ресурсов, формирование и реализация стратегий, долгосрочное планирование, в тех компаниях, где руководитель считает их ключевым источником конкурентного преимущества. Новые идеи в области менеджмента человеческих ресурсов подчеркивают участие работников в стратегическом процессе, их общий вклад в эффективность деятельности компании, их инновационное и креативное поведение, межфункциональную интеграцию.

Четвертый элемент эффективной реализации стратегии в рамках малого бизнеса - управление организационной культурой. Организационная культура представляет собой тот общий стиль работы, который присущ компании. Культура - это ключевой компонент, обеспечивающий компании труднодостижимое устойчивое конкурентное преимущество. Это система моральных ценностей компании, ее индивидуальность. Организационная культура формируется под воздействием трех элементов: организационных процессов (процессы принятия решений), когнитивных процессов (система ценностей, мнений, суждений, которые разделяют все сотрудники компании) и поведения работников.

Организационная культура крайне важна для малого бизнеса, потому что этот уникальный элемент, который не может быть в точности воспроизведен конкурентами. Ключевые элементы организационной культуры малого бизнеса в целом отражают индивидуальность и личностные качества предпринимателя-основателя: его систему ценностей, проницательность; склонность следить за расходами; настойчивость; чувство времени; ответственность; последовательность; методы разрешения конфликтов.

В малом бизнесе организационная культура идет от предпринимателя, отражая в первую очередь его личностные качества и убеждения. Если предприниматель заинтересован в том, чтобы успешно спланировать и реализовать стратегию, он должен сначала создать такую организационную культуру и атмосферу в своей компании, которые будут способствовать успешному решению этих задач.

Пятый фактор - бюджетирование. Распределение ресурсов - это задача стратегов. Именно они принимают решения о том, какие ресурсы следует направить тому или иному подразделению компании. Распределение ресурсов должно обеспечить реализацию разработанной стратегии. Например, если компания применяет стратегию совершенствования продукта, финансовые средства и прочие ресурсы должны быть направлены в соответствующие подразделения, в данном случае - в отдел исследований и разработок, в проектный и технические отделы. Главное в распределении ресурсов - направить их в те подразделения, которые реально могут обеспечить реализацию выбранной стратегии. Известно довольно много подходов и методов распределения ресурсов. Бюджетирование представляет собой главный и самый важный инструмент распределения организационных ресурсов в целях обеспечения реализации стратегии.

Чтобы обеспечить реализацию стратегии или бизнес-плана, необходимо выделить для этого необходимые ресурсы. Особенно финансовые. Бюджет представляет собой план и инструмент контроля, для руководителя он служит источником финансовой информации о доходах и затратах. Процесс составления бюджета отражает то, как управляющий намеревается расходовать финансовые средства. У каждого подразделения малого и среднего предприятия есть свой оперативный план, для которого требуются деньги и финансовая поддержка. На первом этапе создания и использования бюджета составляет прогноз продаж. Его можно подготовить при помощи различных методов прогнозирования. В том числе такого, как анализ по методу регрессии. Прогноз укажет, каким может быть объем продаж за определенный период времени. После того как компания составит прогноз продаж на бюджетный период, следует подсчитать расходы. Производственным малым и средним предприятиям следует составлять бюджет на производство. Так что бюджет компании должен содержать основную информацию, касающуюся распределения средств между ее подразделениями и разными видами ресурсов. Например, предположим, что отдел реализации наметил повысить объем продаж на 10% или что производственный отдел запланировал выпуск определенного числа единиц продукта. В обоих случаях для успешного выполнения этих планов необходимы финансовые ресурсы. Бюджет компании охватывает все ее подразделения. Часто составление бюджета завершается созданием формального долгосрочного плана, с показателями, выраженными в денежных единицах за определенный период времени, скажем, ожидаемые доходы и расходы малого и среднего предприятия на ближайшие 24 месяца, выраженные в евро. Таким образом, долгосрочное планирование - это форма стратегического планирования. Он может включать проекты, рассчитанные на несколько лет, скоординированную управленческую политику, а также механизм контроля и коррекции, позволяющий сравнивать полученные результаты с запланированными.

2.2 Преимущества и ограничения стратегического менеджмента в условиях малых и средних предприятий

Как утверждают специалисты (Goldsmith? 1995; Bowman и Kakabadse, 1997), доктрина стратегического менеджмента содержит следующие основные элементы.

- Смотреть в будущее. Следует знать, на каких рынках вы действуете в настоящий момент и на какие хотите попасть в будущем.

- Уделять неослабевающее внимание внешним факторам - технологическим, экономическим, политическим и социальным.

- Следует установить и поддерживать равновесие между этими внешними факторами и внутренними показателями организации.

- Всегда следует помнить, что стратегический менеджмент - это интерактивный процесс. Это не то, что можно сделать в самом начале работы, а потом забросить; стратегический менеджмент предполагает обратную связь и постоянное накопление знаний.

Может показаться, что эти основные положения на уровне здравого смысла, но это не означает, что их легко придерживаться. Управление стратегией - не единичное событие, а процесс, и для успешного выполнения этой задачи требуются действия с дополнительными сопровождающими мероприятиями и последующей доводкой. Следовательно, стратегический менеджмент касается тех решений, которые связаны с выбором подходящего рынка или продукта. Он помогает стратегам компании лучше понять текущую ситуацию и выработать цели и задачи компании. Сначала становится вопрос, каково положение компании в настоящий момент. Второй вопрос - каково ее желательное положение. Например, на каком рынке и в рамках, каких характеристик внешней среды действует компания? Затем следует определить, каково будет ее положение через определенный период времени, например, через год, три года или через пять лет. Наконец, следует подготовить набор средств для выполнения намеченных задач и достижения целей организации.

Для того чтобы быть эффективным, особенно на малом или среднем предприятии, процесс стратегического менеджмента не всегда должен придерживаться строго формального порядка. Как показывают исследования, компании, которые часто прибегают к стратегическому менеджменту, как правило, действуют более успешно, нежели те, кто им не пользуются. Стратегический менеджмент позволяет организации действовать превентивно, предпринимать профилактические действия, не ограничиваясь только ответными шагами, повышает ее готовность с уверенностью встретить как поддающиеся контролю, так и неконтролируемые ситуации. Стратегический менеджмент обеспечивает четкое стратегическое видение и придает смысл миссии компании. Наличие ясного видения создает синергию и объединяет в один поток всю энергию организации. Это помогает эффективно доносить до всех работников планы организации, тем самым, обеспечивая их готовность решать организационные задачи. Стратегический менеджмент позволяет оценить сильные и слабые стороны организации и сосредоточится на стратегически важных направлениях. Оценивая эффективность реализации стратегии, организация получает необходимую информацию о том, насколько стратегия соответствует внешним условиям среды; это позволяет понять природу происходящих во внешней деловой среде изменений и привнести в стратегический процесс этические аспекты и корпоративную социальную ответственность.

Как уже отмечалось, несмотря на множество преимуществ использования в предприятиях стратегического менеджмента, все еще остаются руководители, которые по тем или иным причинам избегают его применения. Эти причины заключаются в следующем.

Некоторые руководители малых и средних предприятий могут просто недопонимать всю важность стратегического менеджмента для своего бизнеса. У них могут отсутствовать необходимые знания в этой области и информация о стратегическом процессе и его преимуществах для них и их компаний. Некоторые из них просто не знакомы с методиками стратегического менеджмента. Они могут считать, что он полезен только для крупных организаций, а может быть, они не верят в долгосрочное планирование.

Некоторые руководители таких предприятий могут не иметь управленческих навыков, необходимых для инициирования и поддержания стратегического процесса в ходе ведения бизнеса. Они могут осознавать пользу долгосрочного планирования, но при этом не знать, каким образом запустить этот процесс.

Наконец, что весьма важно, многие руководители малых и средних предприятий могут быть крайне загружены повседневными делами. Эти рутинные обязанности могут отнимать время, необходимое для стратегического долгосрочного планирования. Руководитель может не желать тратить время и средства на стратегическое планирование, поскольку понимает, что все равно неизвестно, каково будущее развитие событий.

2.3 Стратегический выбор

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

Выделяют оперативное и перспективное планирования. Первое призвано обеспечить эффективную организацию текущей деятельности предприятия, а второе - выживание организации в будущем.

В рамках перспективного планирования обычно различают традиционное долгосрочное и стратегическое. Главным фактором стратегического планирования выступает состояние внешней среды. Оно (в отличие от традиционного долгосрочного) не использует представления о том, что будущее лучше прошлого и не опирается в определении будущего на метод экстраполяции. В основе стратегического планирования лежит, во-первых, анализ реального состояния внешней среды или ее отдельных сегментов с точки зрения перспектив развития фирмы. Во-вторых, осуществляется выбор перспективных секторов внешней среды, разработка долгосрочных ориентиров и сфер деятельности.

Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегический менеджмент формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др.

Стратегический менеджмент осуществляется на основе определенных принципов, общих правил управленческой деятельности. В современных условиях наибольшее распространение получили следующие: контроль - используется, когда прогнозируется стабильное развитие хозяйственной системы; экстраполяция - применяется, когда на перспективу прогнозируется проявление таких же тенденций, как и в предыдущем периоде; разработка принципиально новых стратегий - применяется, когда становятся очевидными новые тенденции развития, при этом разработка стратегических планов осуществляется по периодам; принятие оперативных решений - используется при возникновении неожиданных ситуаций, резко меняющих тенденции развития хозяйственных систем в целом или их важных подсистем, при этом заново ранжируются стратегические задачи.

Стратегическому менеджменту присущ также свой алгоритм: что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать (технологический аспект); с использованием каких средств (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников.

Как видим, стратегический менеджмент - достаточно комплексная система управления, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости по внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

К новым методам, которые стали использоваться в рамках стратегического управления и планирования, относятся прежде всего построение сценариев, моделирование, разработка планов на основе прогностических гипотез, экспертные оценки различных вариантов хозяйственного поведения, построение матриц и т.п. Однако внутрифирменное планирование столкнулось с большими трудностями при реализации стратегий, которые проистекали из определенного разрыва между высшими этажами управления (штабными подразделениями общекорпоративного планирования) и операционными структурными единицами корпорации (заводами, научно-исследовательскими и конструкторскими отделами), т.е. теми, кто непосредственно осуществлял реализацию намеченных планов.

Дело в том, что культура корпорации (организационная культура) технократического типа, преобладавшая до недавнего времени, и господствовавший стиль менеджмента основывались преимущественно на принятии решений и контролем за их исполнением. Усилия прилагались в основном к осуществлению масштабных перемен, в которые оказывались вовлеченными лишь управленцы высшего звена, ответственные, в первую очередь, за штабные функции. По сути стратегия становилась привилегий лишь высшего руководства. Стратегическое планирование способствовало усилению роли и позиций тех специалистов, которые планируют цели и задачи, а затем сравнивают результаты с поставленными целями.

В стратегическом менеджменте 90-х годов центр тяжести переносится в сферу реализации стратегии. Основное внимание уделяется не столько контролю над текущей деятельностью, сколько наблюдению за общим ходом развития организации. При таком подходе можно достаточно оперативно вносить коррективы не только в методы, но и саму стратегию. Для этого необходимо всемерное развитие предпринимательской инициативы, особенно у специалистов операционных структурных единиц. Стратегический менеджмент как раз и становится прерогативой исполнителей, т.е. тех, кто проявляет инициативу на этапе не только планирования, но и воплощения стратегии.

Современный этап предполагает отход от технократического рационализма, изначального убеждения о том, что успех фирмы определяется рациональной организацией производства и совершенствованием организационных структур, снижением издержек за счет эффективного использования всех видов ресурсов. При традиционном подходе хозяйственная организация рассматривается как "закрытая" система, ее цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного времени, а в механизмах управления решающее значение имеют исполнительность и эффективный контроль над всеми видами деятельности.

Философия современного стратегического менеджмента (в отличие от технократического рационализма) основана на системном и ситуационном подходах. Деловая организация рассматривается как "открытая" система. Главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее, т.е. успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспосабливается к экономическому, социально-политическому, социально-культурному окружению.

Западные эксперты считают, что стратегический менеджмент 90-х годов - это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой компании. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, следует выделить прежде всего усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в том числе международной.

Стратегические решения в новых условиях имеют следующие характеристики: существенно влияют на способность компании приносить прибыль, касаются компании в целом, принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров, имеют долгосрочных характер и поэтому принимаются не столь часто, отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой организации.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/4982/3.pdf.html

2.4 Сущность и система стратегического планирования. Анализ внешней и внутренней среды.

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки.

При этом, конечно, все частные планы взаимосвязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработка общих целей;

- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет);

- определение путей и средств их достижения;

- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных.

Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимосвязывались с имеющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

Так, выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;

- адаптация к внешней среде

- внутренняя координация

(координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);

- осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических ошибках, т.е. способность учиться на опыте).

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно- сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

1) Выбор миссии.

2) Формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).

3) Разработка обеспечивающих планов.

2) Миссия и цели предприятия, процесс выработки целей.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;

- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1) Экономические факторы (темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д.).

2) Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3) Рыночные факторы. (распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок).

4) Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи.

5) Факторы конкуренции. (анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов).

6) Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей.

7) Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность;

- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;

- рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;

- рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;

- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;

- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;

- прибыль.

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме: выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1) Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?

2) Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?

3) Какое оборудование на фирме?

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

5) Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

6) Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?

7) Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации.

Основная общая цель обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

- Конкретные и измеримые цели.

- Ориентация целей во времени.

- Достижение цели.

- Взаимно поддерживающие цели.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОАО «ГАЗПРОМ»

3.1 Общая характеристика ОАО «Газпром»

«Газпром» – один из важнейших участников мировых энергетических рынков, способных внести значительный вклад в их стабилизацию и обеспечение глобальной энергетической безопасности.

Специфика «Газпрома» заключается в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России у «Газпрома» есть возможность стать энергетическим мостом между рынками Европы и Азии, осуществляя поставки собственного газа и оказывая услуги по транзиту газа других производителей.

ОАО «Газпром» видит свою миссию в максимально эффективном и сбалансированном газоснабжении потребителей Российской Федерации, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

ОАО «Газпром» – это 20% мировой добычи газа, 90% добычи газа в РФ, 8% ВВП страны, 25% российского бюджета. 58% электроэнергии вырабатывается из газа «Газпрома». Стратегическая цель Газпрома – это гарантированные поставки газа потребителям внутри России и за рубежом и укрепление позиции компании на международном энергетическом рынке.

3.2 Добычная стратегия

Сейчас интересы сосредоточены в Ямало-Ненецком округе. Добыча газа в этом районе является приоритетной для "Газпрома" на ближайшие годы. Это хорошо известные месторождения: Уренгойское, Ямбургское, Заполярное, а также Вынгояхинское, Песцовое и другие. Следующий шаг – это Обская и Тазовская губа. А дальше, на рубеже десятилетия, полуостров Ямал. Альтернативы Его освоение позволит держать планку добычи в 530 млрд. куб. м газа в год. Ну и к 2015 году – шельфы Баренцева и Карского морей. К этому же сроку отнесена и разработка Штокмановского месторождения.

В прошлом году было добыто 521 млрд. куб. м природного газа, прирост составил 10 млрд. куб. м, а с учетом того, что есть падение добычи на старых месторождениях, реальный прирост – около 35 млрд. куб. м. При этом прирост добычи в "Газпроме" произошел впервые за последние пять лет, а увеличение в таких объемах стало самым большим за последние десять лет. В этом году «Газпром» рассчитывает, что прирост составит еще 10 млрд. куб. м, а экспорт вырастет до 134 млрд. куб. м по сравнению со 129 млрд. в прошлом году.

Увеличение разведанных запасов по "Газпрому" в прошлом году составило 535 млн. т условного топлива. Это максимальный объем прироста разведанных запасов за последние десять лет. Цель компании – добиться того, чтобы прирост разведанных запасов превышал объемы годовой добычи. Другое дело, что нынешний уровень внутренних цен на газ делает нерентабельной разработку почти 70% разведанных запасов "Газпрома".

 В 2002 году компания могла бы добыть на 3,7 млрд. куб. м газа больше. Этого не произошло по двум причинам: внутренний рынок не востребовал газ летом и столкнулись с ограничением по газотранспортным мощностям за пределами России. Поэтому еще один приоритет для «Газпром» – улучшение газотранспортных мощностей как в России, так и за ее пределами. Самые важные направления – развитие мощностей «Голубого потока» (газопровод в Турцию), который заработал в конце прошлого года, газопровод Починки–Изобильное–Ставропольское ПХГ, достройка газопроводов «Заполярное–Уренгой» и «Ямал–Европа».

3.3 Стратегия в области добычи газа и нефти

К 2010 году объем добычи газа «Газпромом» составит не менее 570 млрд. куб. м, в 2015 году достигнет 610-615 млрд. куб. м, в 2020 году – 650-670 млрд. куб. м. Это качественно более высокий уровень, чем предусмотрено принятой всего несколько лет назад Энергетической стратегией Российской Федерации.

Уровень добычи газа будет обеспечиваться за счет ввода мощностей на действующих и новых объектах Надым-Пур-Тазовского региона: нижнемеловые залежи Заполярного и Песцового месторождений, ачимовские залежи Уренгойского месторождения, апт-альбские и нижнемеловые залежи Ныдинского участка Медвежьего месторождения, сеноманские залежи Западно-Песцового месторождения, вывод на проектную производительность Харвутинской площади Ямбургского месторождения и Южно-Русское месторождение.

Экономическая целесообразность их освоения обусловлена близостью развитой газодобывающей и газотранспортной инфраструктуры.

Извлечение метана из угольных пластов призвано стать одним из основных направлений стратегии расширения ресурсной базы «Газпрома». По предварительным оценкам прогнозные годовые объемы добычи в Кузбасском бассейне – крупнейшем метаноугольном бассейне мира – могут составить до 20 млрд. куб. м после 2020 года.

Стратегия развития нефтяного бизнеса предусматривает рост годовой добычи нефти до 90-100 млн. т к 2020 году.

План выхода на уровень добычи 2020 г. предусматривает поэтапное вовлечение в эксплуатацию всех разведанных месторождений ОАО «Газпром нефть» (с учетом принадлежащих компании 50% акций ОАО «НГК «Славнефть» и ОАО «Томскнефть»), расширение ресурсной базы за счет ввода в эксплуатацию нефтяных месторождений, находящихся на балансе других компаний Группы Газпром, а также приобретения новых лицензий.

 3.3 Освоение новых рынков

«Газпром» собирается диверсифицировать свой бизнес. Речь идет о диверсификации по рынкам, маршрутам транспорта и конечным продуктам. Сейчас ведутся переговоры о поставках газа в Великобританию. В 2005 году эта страна станет нетто-импортером газа: по прогнозам британского правительства, ей потребуется около 40 млрд. куб. м газа в год.

Возможны поставки газа и в Швецию на рубеже десятилетий. Планируется развивать разменные операции с другими поставщиками газа, в частности с Норвегией. Разменные операции позволяют сократить транспортные расходы. Китайский рынок тоже является стратегически важным.

Но Европа была и будет главным торговым партнером компании.Сотрудничество с ЕС в ближайшие годы станет еще ближе.

 Финансовая стртегия «Газпрома»

Компания в этом году собирается реструктуризировать свою задолженность. В ней значительные объемы составляют краткосрочные заимствования – они будут переведены в среднесрочные и долгосрочные. Если говорить о новых финансовых рынках, то это США. Как раз сейчас «Газпром выходит с миллиардным займом (речь идет размещении облигаций на $1 млрд.). Чистую прибыль «Газпрома» планируется увеличить в этом году почти в 1,4 раза, до 147 млрд. руб. При этом заимствования будут сокращены почти в два раза. Программа сокращения затрат предусматривает экономию в этом году 40 млрд. руб. Программа очень конкретная, расписанная по всем подразделениям.

 Валовой доход компании в прошлом году составил $26,7 млрд., 102% к плану. Себестоимость добычи по сравнению с плановыми цифрами снизилась на 3,5%. Чистая прибыль составила 108,7 млрд. руб. по всей группе "Газпрома". Итоги работы компании в 2002 году стали лучшими за последние десять лет.

3.4 Стратегическая цель ОАО «Газпром»

Стратегической целью является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

Принципы стратегии компании:

– повышение эффективности во всех звеньях производственной цепочки от добычи до сбыта природного газа, нефти и продуктов переработки;

– расширение и диверсификация деятельности (новые рынки, транспортные маршруты, продукты) за счет проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;

– соблюдение интересов всех акционеров ОАО «Газпром»;

– совершенствование корпоративного управления, повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

– персональная ответственность руководителей за принятые управленческие решения.

3.5 Стратегия в области прироста запасов

Стратегической задачей «Газпрома» в отношении ресурсной базы является сохранение паритета между приростом запасов и добычей на период до 2010 г. и обеспечение расширенного воспроизводства запасов в дальнейшей перспективе.

Геологическое изучение недр будет проводиться в районах с развитой газодобычей (Надым-Пур-Тазовский регион, Прикаспийская нефтегазоносная провинция); а также в новых газоносных районах: полуостров Ямал, шельф арктических морей, Восточная Сибирь, Дальний Восток.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 6 http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/4982/3.pdf.html

3.6 Развитие нефтегазопереработки

«Газпром» нацелен на расширение производства продуктов газохимии, повышение извлечения ценных компонентов из газа и увеличение производства продуктов более глубокой степени переработки, а также на увеличение загрузки перерабатывающих мощностей. Планируется модернизация газоперерабатывающих мощностей, намечается создание новых производств по переработке природного газа с получением синтетического жидкого топлива, диметилового эфира и другой продукции.

3.7 Стратегия в области электроэнергетики

В электроэнергетике определены следующие стратегические цели: диверсификация рисков тарифного регулирования, оптимизация топливного баланса и достижение синергетического эффекта от совмещения газового и электроэнергетического видов бизнеса. Основное внимание планируется уделять увеличению доли угольной генерации нового поколения и повышению КПД в газовой генерации, что позволит обеспечить эффективное использование газа при растущих энергетических потребностях российской экономики.

Реформа электроэнергетики России предоставила «Газпрому» возможность приобретения электрогенерирующих мощностей. Группа Газпром уже консолидировала контрольный пакет акций ОАО «Мосэнерго» и планирует получить контроль над ОАО «ТГК-1», ОАО «ОГК-2», и ОАО «ОГК-6», а также меньшие доли участия в капитале ряда других генерирующих компаний.

Группа Газпром изучает возможности инвестирования в европейские электроэнергетические активы. Расширяется сотрудничество с энергоснабжающими компаниями, обладающими клиентской базой и комплексом технологий, которые помогут увеличить присутствие Группы на международном рынке энергетики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внешняя среда, в которой действуют ныне разнообразные по форме хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Управление должно быть теперь более приспособленным к рыночной саморегуляции. Все чаще говорят о новой роли менеджмента, новых подходах к стратегическому планированию и управлению.

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах нынешнего столетия. Но понятие стратегии вошло в лексикон менеджмента лишь в 50-е годы, когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение.

Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному - как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИИ СПИСОК

1 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1998. – 252 с.

2Липсиц И. Конкурентная стратегия фирмы // Вопросы экономики. – 1998. - №9. – с. 87-105.

3Маркетинг Менеджмент, Ф.Котлер.- СПб: Питер, 2001г.

4Стратегическое планирование/Под ред.Уткина Э.А. –М.: Экмос, 1998 – 438 с. 5Стратегическое рыночное управление, Д.А.Аакер. Пер. с аногл. Под ред.Ю.Н.Каптуревского.- СПб: Питер, 2003г.

 6 Зайцев А.П. Стратегический менеджмент в современных условиях. М.: Инфра-

 7 Кирбанов А. А. Стратегическое управление. М: Инфра-М, 2006

 8 Основы стратегического менеджмента./ Под ред. М.Н.Чепурина, - Киров, 1994.

 9 Основные стратегии рыночной экономики.//Вопросы экономики,- 2006,- 2.

 10 Наумов А.А. Стратегии развития современного бизнеса. М.: Инфра-М, 2005

 11 http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/4982/3.pdf.html