***СОДЕРЖАНИЕ***

Стр.

Введение 3

ГЛАВА 1.Общая характеристика стратегического

управления предприятием 5

1.1.Сущность и основные понятия 5

1.2.Стратегическое управление как система 6

ГЛАВА П.Характеристика основных этапов стратегического

управления предприятием 9

2.1.Анализ внешней и внутренней среды предприятия 9

2.2.Определение миссии и целей предприятия 17

2.3.Разработка и выбор стратегии предприятия 26

ГЛАВА Ш.Реализация стратегии предприятия на примере

ОАО «Заволжский моторный завод» 35

Заключение 41

Список литературы 42

Приложение 1 43

Приложение 2 44

Приложение 3 45

***ВВЕДЕНИЕ***

Актуальность темы «Сущность и особенности стратегического управления предприятием» бесспорно велика. Это сравнительно молодое, перспективное и необходимое в бизнесе направление, имеющее большое значение и активно используемое в странах Запада, как база ведения управленческих процессов организации в условиях рынка. Это направление, постепенно вводимое в России, получило признание во всём деловом мире. Изучая стратегическое управление, менеджеры смогут качественнее работать в условиях рынка, правильно оце6нивать ситуацию и предпринимать необходимые для предприятия шаги.

Целью работы автор считает проведение исследования, изучив и проанализировав основополагающие источники российских и зарубежных специалистов в области научного управления, которое даст возможность не только познакомиться, но и разобраться в столь непростой, но очень интересной и актуальной на сегодняшней день сфере менеджмента как стратегическое управление.

Задачи этой научной работы состоят в рассмотрении таких вопросов:

как понимать стратегическое управление;

каковы его сущность и содержание;

что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается.

Более полный и глубокий ответа на последний вопрос автор даёт при помощи ОАО «Заволжский моторный завод», где происходит реформирование производства по методу just-in-time.

Степень изученности такой сферы менеджмента, как стратегическое управление несомненно велика, но есть все основания полагать, что её развитие будет продолжаться и дальше, поскольку бизнес не стоит на одном месте, а взлётов и падений избежать не удастся.

Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Виханский О.С., Ансофф И., Акофф Р. и многих других.

Важно отметить, что ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому (80-е годы ХХ века), стала идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, чтобы надлежащим образом и своевременно реагировать на происходящие в нём изменения.

***ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

***1.1.Сущность и основные понятия***

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

Стратегическое управление-область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития фирмы, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что даёт фирме конкурентные преимущества.

Анализ специальной литературы убеждает в том, что в настоящее время отсутствует единое определение понятия стратегического управления.

Существует целый ряд определений стратегического управления, в которых делается упор на различные его аспекты и особенности, приводящие к неопределённости границ понятия.

И.Ансофф в работе «Стратегическое управление» так определил содержание данного понятия: «Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют её внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям»[2, с.18]. В книге О.С. Виханского «Стратегическое управление» под стратегическим управлением понимается «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности даёт организации возможность выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [6, с.24].

***1.2. Стратегическое управление как система***

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих вопросов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор стратегии; выполнение стратегии; оценка и контроль выполнения стратегий. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

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

1)макроокружения;

2)микровнешней среды;

3)внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и так далее.

Микровнешняя среда анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

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

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

* кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и тому

подобное;

* организация управления;
* производство, включающее организационные, операционные и

технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

* финансы фирмы;
* маркетинг;
* организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит их трёх процессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, её предназначение. Далее идёт подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремиться. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того, как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приёмов фирма определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

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

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

***ГЛАВА П. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

Среду фирмы можно сравнить со вселенной, состоящей из различных элементов, что подразумевает не только их огромное количество, но и постоянное взаимодействие в сложной системе, которой является фирма. Степень управляемости компанией будет определяться уровнем свободы выбора поступать сообразно определённым приоритетам без нарушения организованности сложной системы. Свобода выбора, в свою очередь, будет определяться уровнем знаний о возможностях, открывающихся во внешней среде, угрозах, таящихся в ней, и способностью, умением воплотить эти возможности и противостоять угрозам с помощью потенциала фирмы, то есть готовностью её внутренней среды.

***2.1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия***

***Внешняя среда*** включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности.

Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на фирму. В ней можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и микровнешнюю среду (среду непосредственного окружения).

Макроокружение создаёт общие условия, в которых действует фирма, определяет для неё и других организаций границы допустимого и недопустимого. Подобно тому, как атмосфера по-разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на фирмы в зависимости её «здоровья».

Макроокружение по отношению к предприятию выступает как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности. Как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии. Давайте рассмотрим состав макроокружения, характеристики формирующих его элементов и их влияние на фирму.

Политическая составляющая представлена органами государственной власти и конкурирующими партиями и группами.

При всех различиях устройства государство и рынок находятся в сложных взаимоотношениях, зависящей от господствующей системы взглядов на общественную организацию, особенностей этапа развития страны, политических воззрений лидеров и другое.

Политические факторы характеризуют уровень стабильности политической обстановки, содержание правительственных программ и программ ведущих партий и политических группировок, защиту государством интересов предпринимателей, его отношение к различным формам собственности.

При изучении данной составляющей должна быть получена информация относительно целей развития общества и регионов, о приоритетных отраслях экономики, характере политической борьбы, возможности и направлениях развития политической системы, способности существующего правительства эффективно проводить в жизнь свою программу, степени её поддержки или сопротивления.

Экономическая составляющая определяется уровнем развития и особенностями рыночного механизма. В первую очередь речь идёт о темпах экономического роста, бюджете страны и его выполнении, доступности ресурсов, объёмах производства и торговли, уровне и распределении доходов, расходов и сбережений населения, покупательной способности отдельных слоёв населения и организаций, уровне безработицы, уровне налогообложения, инфляции, процентной ставке, производительности труда, величине заработной платы и так далее.

Социальная составляющая представляет собой комплекс социальных явлений и процессов. Они характеризуются уровнем образования, трудовой этикой, положением различных слоёв общества, уровнем социальной стабильности или взрывоопасности, характером социальных конфликтов, социальной борьбой и так далее.

Социальная среда влияет на рынок рабочей силы, предпочтения при выборе товаров-конкурентов, спрос на товары, затраты по их обслуживанию, выбор целей и средств их достижения, особенности работы предприятия и так далее.

Технологическая составляющая представлена факторами научно-технического прогресса в области производства, материалов и продуктов. Ряд этих факторов создаётся внутри фирм, но в значительно большей степени - вне их (в научных организациях, в научно-технических центрах и тому подобное). Преимущество получают те фирмы, которые берут на вооружение достижения НТП.

Технологические факторы являются основными причинами появления новых отраслей и производств (например, производство компьютеров стало возможным по мере развития технологии микроминиатюризации), глубокого изменения действующих отраслей (изменение технологии записи звука преобразило аудиотехнику и саму отрасль). Увеличение объёмов капиталовложений в развитие науки и техники, ускорение процесса генерирования новых идей, развитие продукта и технологии его изготовления, появление новых методов продвижения товара к потребителю, новых способов рекламы, новых информационных систем не только открывают более широкие перспективы перед организациями, но и создают для них невиданные ранее угрозы: сокращается цикл жизни нового продукта, продукт становится всё более дифференцирован, появляются новые конкуренты.

Изучение технологической составляющей макроокружения позволяет фирме не проглядеть «технологический рывок» и поддержать на должном уровне свою конкурентоспособность.

Демографическая составляющая характеризуется численностью и половозрастным составом населения, уровнем и темпами рождаемости и смертности, плотностью населения и его миграцией, представлениями о семье и так далее.

Демографические изменения, происходящие в разных странах (старение населения, рост или сокращение численности населения, изменение в структуре населения) могут повлечь изменения в наборе товаров и услуг, предоставляемых потребителю, подтолкнуть производителей к расширению или сужению номенклатуры выпускаемой продукции, вызвать изменения в процессе реализации и продвижении товара на рынок.

Правовая составляющая устанавливает права, ответственность и обязанности предприятий, определяющие правила деловых взаимоотношений, отношения предприятия с обществом, ограничения на отдельные виды деятельности, порядок регистрации предприятия и другое. Правовые факторы чрезвычайно важны для определения оптимальности и перспективности ведения бизнеса. Изучение правовой составляющей должно состоять как в изучении содержания правовых актов, так и существующей практики их соблюдения.

Природная составляющая характеризует наличие природных ресурсов и состояние окружающей природной среды конкретного региона, которые как сама фирма, так и субъекты микровнешней среды должны учитывать в своей хозяйственной деятельности, так как они оказывают непосредственное влияние на условия и возможности её осуществления. Учёт природной составляющей призван обеспечить экологическую защиту окружающей среды при организации производства, рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов.

Культурная составляющая во многом определяет индивидуализацию запросов потребителей по отношению к товарам и услугам. Предпочтения, отдаваемые потребителями одному товару по сравнению с другими продуктами, часто могут основываться только на культурных традициях, привычках, отношении к мирозданию и обществу и другое. Изменение общественных ценностей и образа жизни, развитие субкультур и вторичных культурных ценностей, меняющийся стиль жизни-всё это мощный источник перемен в отрасли. Возрастание интереса к здоровому образу жизни породило целые отрасли, производящие тренажёры, одежду и обувь для бега трусцой, средства для похудания, и в долгосрочной перспективе представляет серьёзную угрозу для табачной промышленности. Тревога по поводу загрязнения окружающей среды влияет на отрасли, производство в которых связано с неперерабатываемыми отходами.

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

Анализ потребителей как компоненты микровнешней среды фирмы в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый фирмой. Потребители обычно имеют свои предпочтения и выбирают товары известных фирм. Однако поведение потребителя, будь то индивидуальный потребитель или организационный, подвержено влиянию. Потребитель независим в своём выборе, но можно повлиять и на его мотивацию, и на поведение, если предлагаемое изделие или услуга рассчитаны на удовлетворение его нужд и ожиданий.

Фирма может воздействовать на потребителей, предлагая им более совершенную по сравнению с конкурентами продукцию по более низким ценам, активно продвигая свой товар. При этом продавец может обеспечить привлекательные для покупателя условия для приобретения продукции.

Любая фирма сталкивается на рынке с различными конкурирующими фирмами. Это могут быть фирмы, предлагающие аналогичные товары и услуги, а также фирмы, выпускающие товары-заменители. Интенсивность конкуренции между ними проявляется в том, насколько энергично фирмы используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы. Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своей продукции, что отвечает желаниям потребителей, использовать специальные способы продвижения продукции на рынок, обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов. В то же время фирмы стараются использовать для укрепления своих позиций слабости друг друга.

Независимо от того, идёт ли ожесточённая конкурентная борьба или уровень конкуренции невелик, каждая компания должна разрабатывать стратегию, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции фирмы. Сложность в большинстве отраслей состоит в том, что любая стратегия фирмы зависит от стратегий, используемых конкурентами, и тех ресурсов, которыми эти стратегии подкреплены.

В качестве поставщиков рассматриваются фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и её конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг. Очевидно, без наличия соответствующих компонентов фирма не сможет функционировать. Нарушение регулярности поставок сырья и комплектующих изделий, нехватка тех или иных материалов могут в краткосрочном аспекте привести к упущенным возможностям сбыта, а в долгосрочном - к потере репутации в глазах потребителей.

Зависимость фирмы от её поставщиков тем выше, чем более уникальную продукцию они предлагают, чем сложнее и дороже переключение на использование товаров-заменителей в производственном процессе компании, чем значительнее влияние поставляемых материалов на качество и себестоимость конечного продукта. В случае сильной зависимости от поставщиков, фирмы стараются ориентироваться на установление с последними долгосрочных и взаимовыгодных отношений или разрабатывают стратегии, позволяющие им обеспечить контроль над поставщиками (например, стратегии интеграции).

Посредники обеспечивают связь производителя с конечным потребителем. Использование посредников объясняется в основном их эффективностью в обеспечении широкой доступности товара и доведение его до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, размаху деятельности посредники зачастую предлагают фирме больше того, что она обычно может сделать в одиночку. Посредники формируют канал распределения фирмы, призванный обеспечить передачу права собственности на товар или услугу от производителя к потребителю. Осуществляя управление каналом, компания проводит отбор посредников, осуществляет их мотивацию и оценивает их работу. В свою очередь посредники оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности компании. В частности, чем меньше у фирмы возможности влиять на посредников, тем слабее её конкурентные позиции.

Под контактными аудиториями понимаются организации и учреждения, а также социальные группы, которые не являются прямыми партнёрами по бизнесу, однако представляют интерес с точки зрения их влияния на позиции фирмы и её успех в конкурентной борьбе. К конкурентным аудиториям относят финансовые круги, средства массовой информации, государственные учреждения, общественные организации, местные органы власти, широкую общественность. Например, средства массовой информации могут распространять благоприятную для компании информацию, а могут концентрировать внимание на её ошибках и недочётах. В первом случае репутация фирмы будет укрепляться, а во втором - фирма может потерять своих потребителей. Стратегические решения, принятые фирмой, могут вызывать вопросы со стороны групп защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств и тому подобное.

Задачи анализа внешней среды состоят:

* в установлении и оценке влияющих факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию фирмы;
* в изучении изменений, влияющих на текущую деятельность фирмы, и установлении их тенденций [9, с.116].

Под ***внутренней средой*** организации понимается совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности. Внутренняя среда фирмы, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируются как универсальная вне зависимости от организационной формы фирмы.

Внутренняя среда состоит из различных функциональных областей, общих для всех типов организации. На небольшой фирме все функции могут выполняться одним лицом, в от время как в больших организациях они разделены и закреплены за специализированными внутренними структурами.

Остановимся на некоторых функциональных областях внутренней среды фирмы.

1.Производственная функция – обеспечение процесса изготовления товара (предоставление услуги), принятие решений в области технологий, управления качеством, ревизии товарного ассортимента, создания материально-технической базы, планирования производства и запасов, формирования издержек производства и так далее.

2.Финансы и учёт – управление финансовыми потоками, а также сбор, обработка и анализ финансовых показателей деятельности компании, оценка её экономического потенциала, эффективности работы и рентабельности и так далее.

3.Кадровая функция – обеспечение фирмы людскими ресурсами, повышение квалификации сотрудников, оплата и стимулирование труда. Данная функция включает в себя все вопросы, связанные с управлением персоналом.

4.Функция НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок) – оснащение лабораторий и конструкторских бюро современным оборудованием, разработка новых товаров и технологий, осуществление перспективных исследований. В динамично развивающейся внешней среде создание новых и усовершенствование существующих технологий и товаров является одним из важных факторов, обеспечивающим выживание фирмы в долгосрочном аспекте.

5.Сбытовая функция – обеспечение доставки товаров и услуг потребителю.

6.Функция логистики – обеспечение производственной системы всеми ресурсами, кроме людских.

7.Функция продвижения товара на рынок – обеспечение рекламы продукции, стимулирования сбыта, участия организации в выставках и ярмарках, создания благоприятного мнения о фирме у окружающих, персональных продаж.

8.Информационная функция – создание системы сбора и обработки внешней и внутренней информации, а также обмена информацией внутри организации.

9.Функция планирования – прогнозирование развития внутренней и внешней среды организации, формулирование стратегий, разработка текущих и стратегических планов развития.

10.Функция контроля – оценка текущего положения компании, оценка эффективности действующей стратегии, осуществление текущего и стратегического контроля и так далее.

***2.2. Определение миссии и целей предприятия***

Итак, никакая фирма не может выживать в конкурентной среде, если она не имеет чётко определённых ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремиться, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности фирмы возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация-это объединение людей, преследующих определённые цели. Люди создают фирмы для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала фирмы имеют определённую целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счёт этого получать для себя определённый результат. И это также придаёт организации определённую целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнёры и тому подобное) так же, как и те, кто являются владельцами организации или работают в ней, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают её существованию определённую направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации. Когда речь идёт о целевом начале в поведении фирмы и соответственно о целевом начале в управлении фирмой, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение фирмой своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

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

Следует иметь в виду, что формулирование миссии не должно зависеть от текущего состояния организацией. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций.

Анализ литературы по стратегическому менеджменту показывает, что 65% американских фирм и многие некоммерческие организации (например, полицейский участок, общество Красного Креста, благотворительная организация и тому подобное) имеют чётко сформулированную миссию. Многие российские компании разработали свои миссии, хотя среди всех действующих в настоящее время отечественных фирм и предприятий процент российских компаний, строящих свою работу на принципах стратегического менеджмента, не очень велик. Многие менеджеры объясняют своё нежелание мыслить стратегически и планировать перспективное развитие своих организаций высокой нестабильностью внешней среды и невозможностью точно спрогнозировать развитие компаний в России. Однако парадокс заключается в том, что стратегический менеджмент начал развиваться именно в связи с ростом неопределённости внешней среды и призван предложить такой механизм управления, который поможет компании наиболее эффективно и без существенных потерь адаптироваться к такой ситуации. Важную роль в этом процессе играет миссия организации.

***Так для чего же формулируется миссия, что она даёт для деятельности организации?***

Во-первых, миссия даёт субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремиться, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова её философия и тому подобное. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определённого имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

* миссия делает ясными для сотрудников общую цель и

предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;

* миссия способствует тому, что сотрудники могут легче

идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

* миссия способствует установлению определённого климата

в организации, так как, в частности, через неё до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создаёт возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

* является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
* даёт общий подход к распределению ресурсов организации и создаёт базу для оценки их использования;
* расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приёмов мотивирования [12, с.304].

Миссия должна вырабатываться с учётом следующих пяти факторов.

* История фирмы. У каждой компании есть история её целей, политики и достижений; фирма не должна резко рвать со своим прошлым.
* Существующий стиль поведения, предпочтения и способ действия собственников и управленческого состава.
* Рыночная среда.
* Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.
* Определённые деловые способности и возможности. Цели организации должны быть основаны на знании того, что она умеет делать наилучшим образом.

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

* целевые ориентиры фирмы, отражающие то, к чему стремиться фирма в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
* сфера деятельности фирмы, отражающая то, какой продукт фирма предлагает покупателям, и то, на каком рынке фирма осуществляет реализацию своего продукта;
* философия фирмы, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в фирме;
* возможности и способы осуществления деятельности фирмы, отражающие то, в чём сила фирмы, в чём её возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии фирма выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с фирмой, в особенности всем членам фирмы. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития фирмы (см. прил. 3).

Если миссия задаёт общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремиться организация, фиксируются в виде её целей, то есть, говоря иначе, ***цель*** – это желаемое состояние системы или результат её деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. В целях должна найти отражение перспектива развития системы. Цели деятельности социально-экономических систем в значительной степени определяются условиями внешней среды.

Невозможно переоценить значимость целей для фирмы.

Цели являются исходной точкой планирования; они лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система построения мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчёта в процессе контроля и оценки результатов конкретных работников, подразделений и организации в целом.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых фирма определяет свои цели.

* Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства на определённом рынке или его сегменте, увеличение доли рынка компании, укрепление конкурентного статуса фирмы.
* Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий.
* Производительность. Более эффективно то предприятие, которое обеспечивает производство продукции по более низкой себестоимости. Для любого предприятия важны такие показатели, как производительность труда, энергоёмкость, ресурсосбережение.
* Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов и формируются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения её стабильности, снижения зависимости предприятия от одного источника сырья.
* Прибыльность. Эти цели связаны с достижением определённого уровня рентабельности, обеспечением заданного уровня прибыльности, как правило, выражены количественно.
* Управленческие аспекты. Обеспечение эффективного менеджмента – цель любой организации, ориентирующейся на долгосрочную перспективу. Привлечение к работе выдающихся менеджеров, формирование соответствующей организационной культуры, создание систем управления для деятельности в условиях непредвиденных ситуаций – лишь некоторые из тех факторов, которые влияют на эффективность управленческого процесса.
* Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением определённого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, сокращением текучести кадров, повышением уровня квалификации.
* Социальная ответственность. В настоящее время большинство экономистов признаёт, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепринятых ценностей. Эта идея заложена и в основу концепции социально-этнического маркетинга, получившей широкое распространение в последние годы. Являясь открытой системой, фирма должна поддерживать связь со своим окружением, учитывая его влияние и воздействуя на него для создания благоприятного имиджа фирмы[5, с.3].

Многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, любая экономическая система являются многоцелевыми. И сложность заключается в определении приоритетов целей. Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества целей.

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая цели в чётких измеримых формах, руководство создаёт базу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ.
2. Конкретный горизонт планирования представляет другую характеристику эффективных целей. Следует не только определить, что предприятие хочет осуществить, но также когда должны быть достигнуты результаты.
3. Цель должна быть достижимой. Установление целей, переоценивающих возможности фирмы, может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.
4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей фирмы. Это обеспечивает реализуемость целей.
5. Множественные цели фирмы должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, то есть действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Нечет этого факта ведёт к возникновению конфликтов между подразделениями.

Чётко намеченная цель является тем важным ориентиром, по которому следует оценивать достигнутые результаты и на котором следует фокусировать всё своё внимание. Цель всегда есть прогнозирование, предвосхищение будущего, ориентация на достижение новых, ещё непознанных высот развития. Великий итальянский мыслитель Никколо Макиавелли говорил: «Следует замахиваться на большее, чтобы достичь меньшего».

Цели являются масштабом для оценки достигнутого. Искусство формулирования цели и есть искусство управления. Без чётко сформулированных целей нет и не может быть эффективного контроля за деятельностью фирмы. Как и миссия фирмы, цель должна быть понятна исполнителям. Как при управлении огнём войскового подразделения не даётся команда на подготовку боевой операции, пока дальномерщик не доложит командиру: «Цель вижу», так и в организации нельзя требовать от сотрудников достижения непонятной цели[1, с.113].

Важность этапа формулирования целей в стратегическом менеджменте трудно переоценить, так как, не зная куда идти, трудно определить маршрут следования.

***Процесс установления целей*** в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже их сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной — процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня[13, с.3].

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к обновлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству. С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Рассмотрим процесс непосредственной выработки целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

* выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
* установление целей для организации в целом;
* построение иерархии целей;
* установление индивидуальных целей[3, с.3].

***2.3. Разработка и выбор стратегии предприятия***

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. "Стратегия" - от греческого "strategia" - "веду войско". [Словарь иностранных слов]. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации[6, с.68].

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность.

В самом общем виде ***стратегия*** — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

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

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

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

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией производстве продукции

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре разных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на одном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и тому подобное. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегий развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса[10, с.267].

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

***Процесс выбора стратегии*** включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикленд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции: включает ли в себя портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях; порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей; имеется ли достаточное количество «денежных коров» для того, чтобы выращивать «звезды» и финансировать «вопросительные знаки»; дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег; сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции[7, с.236].

В зависимости от ответов, на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

Подводя общий итог сказанному, следует еще раз подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

***Выбор стратегии*** фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукций, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегий роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий лет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения. А. Томпсон и А. Стрикленд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (см. прил.1).

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже, несмотря на то, что для этого есть предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние, на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и тому подобное.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям[4, с.3].

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

***ГЛАВА Ш. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЗАВОЛЖСКОГО МОТОРНОГО ЗАВОДА»***

На первый взгляд может показаться, что выполнение стратегии – это почти одно и то же, что и обычное управление. Действительно, раз стратегия предприятия определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по её выполнению, которая очень далека от стратегического управления. На самом деле в таком рассуждении держится большое заблуждение. Для понимания роли и сущности стадии выполнения стратегии очень важно иметь в виду следующее: выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства её проведения в жизнь; важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может в силу плохого осуществления реализации хорошей стратегии создать для предприятия трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать организации шанс на успех, даже если были допущены ошибки при выработке стратегии; хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у неё недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

В2003 году Заволжский моторный завод начал реформировать систему управления производством по методу just-in-time. Эффект наступил сразу: брак и затраты резко пошли вниз.«Мы сняли «верхний слой» в процессе улучшений – то, что главным образом зависело от управленческого звена, - объясняет причину В. Клочай, генеральный директор ОАО ЗМЗ.- И понимали, что каждый следующий процент сокращения брака и каждый рубль экономии будет даваться всё с большим трудом. «Наверху» можно придумать что угодно, но если эти планы не поддержат «снизу» - они обречены. Мы не отказываемся от существующих программ повышения эффективности производства, они выполняют свою задачу. Но появилась новая цель: создать такую систему изменений, которая позволила бы затронуть глубинные процессы, связанные с каждым рабочим местом».

К тому времени начал меняться и рынок ЗМЗ: Горьковский автозавод остался его стратегическим партнёром, но его доля в продажах сократилась с прежних 80 до 60%. Для того, чтобы стать экономически устойчивым, завод расширял поставки на другие заводы – УАЗ, Павловский автобусный. Пока ЗМЗ работал на локальном рынке, основным его конкурентным преимуществом была невысокая цена. Выход на новых потребителей потребовал создания продукции, способной выдержать конкуренцию в качестве с глобальными игроками.

Технология just-in-time, на основе которой строится «Производственная система ЗМЗ», позволяет ограниченной в ресурсах компании повышать свою конкурентоспособность без больших капиталовложений через сокращение всевозможных потерь. А всё дело в том, что в системеJIT руководство завода получает снизу, от рядовых работников, ту информацию, которая даёт возможность видеть недостатки и улучшать производственные процессы[8, с.17].

Ещё недавно ни бригадиры, ни большинство рядовых работников ЗМЗ не забивали себе голову проблемами экономии, предоставив их решение руководству. Теперь они учатся считать. Перед директором по производству Г. Балакиным поставлена задача: пробудить инициативу снизу, чтобы каждый работник думал, как повысить качество операций и сократить потери.

Внешне такие решения очень просты: небольшими шагами, но каждый день что-то улучшать вокруг себя. На уровне завода или даже цеха такие небольшие изменения не всегда заметны. В ответ на это на ЗМЗ укрупнили масштаб управления издержками: раньше центром учёта потерь и резервов был цех – теперь им стала бригада.

В отличие от традиционного конвейерного принципа «один работник – одна функция» бригада достаточно автономный по сути коллектив, где каждый владеет несколькими операциями и может при необходимости сам исправить мелкие неполадки, не дожидаясь ремонтников.

Изменился и статус бригадира. Раньше это был просто старший рабочий, второстепенная фигура при мастере. Сейчас бригадир – это самый квалифицированный рабочий, который знает все операции, может показать, как делать правильно, и заменить любого в своей бригаде.

Одновременно с созданием бригад на ЗМЗ провели обследование каждого рабочего места под девизом «Ничего лишнего!». Это был первый из пяти шагов создания качественной рабочей среды, ещё одного элемента системы «точно вовремя».

Надо было удалить с рабочего места всё, что не связанно с технологическим процессом. То, что осталось, грамотно разложили по своим местам (второй из пяти шагов – порядок) и организовали рабочее пространство так, чтобы было удобно самому работнику. Специальная комиссия из технологов и опытных рабочих три месяца дотошно выспрашивала каждого: что мешает? что нужно исправить? Исправляли и опять проверяли: всё ли сделано как надо? Больших денег на это не потратили, а результат получили впечатляющий: производительность труда повысилась в среднем на 30%

В 2003 год ЗМЗ удалось сэкономить 241 миллион рублей. Но главное – рентабельность производства резко пошла вверх: с 1,9% в2001 году она увеличилась до 4,4% в 2002 году, а по результатам 2003 года составила 11,7%. Когда начали обсуждать программу на 2004 год, менеджеры назвали цифру – 300 миллионов рублей экономии. Это было сопоставимо с годовым объёмом инвестиций в развитие и модернизацию мощностей по выпуску двигателей 406-го семейства.

Идеолог бережливой концепции исполнительный директор Toyota Motor Таичи Оно назвал потери главным врагом эффективного производства. При этом потери – не только брак, но и любая деятельность, потребляющая ресурсы, но не приносящая прибыль. Перекрывая каналы расточительности, just-in-time базируется на логической концепции «ничего не будет произведено, пока в этом не возникает необходимости». Эта концепция задаёт определённый способ организации производства.

То, что так красиво выглядело в оригинальном «тойотовском» исполнении, предстояло сделать практикой ЗМЗ. Заинтересованность в этом была особенно велика потому, что перед заводом стояла практическая задача. Увеличился объём заказов с ГАЗа, и конвейер, на котором собирались двигатели 406-го семейства, не справлялся с программой. Не имея дополнительных мощностей, приходилось работать по субботам. Чтобы расширить узкие места, требовалось удлинить конвейер, приобрести новое оборудование и вложить в это не менее 5 миллионов рублей. Вместо инвестиций на ЗМЗ применили процедуры JIT. В результате увеличили производительность с 40 до 52 моторов в час и отменили рабочие субботы.

Продажи двигателей планируются строго по заявкам основных автозаводов – потребителей и дилеров. На основе заявок рассчитывается месячное, суточное, сменное задания для сборки по количеству и ассортименту. Исключив перепроизводство, завод сократил связанные с этим избыточные запасы как материалов, так и готовой продукции.

Проблемы с поставщиками ЗМЗ решает начиная с 2001 года. Раньше завод получал деньгами от основного потребителя Горьковского автозавода не более 10% от общего объема поставок. Остальные расчёты производились либо автомобилями по бартеру, либо векселями. Посредники в бартерных цепочках практически вытеснили прямых поставщиков ЗМЗ. Но в конце 2000 года Горьковский автозавод перешёл под контроль компании «Сибирский алюминий» (нынешний «Базовый элемент») и под давлением нового собственника, озабоченного повышением его рентабельности, стал отказываться от бартерных схем в расчётах с поставщиками. Благодаря этому ЗМЗ смог и у себя в поставках ликвидировать бартер и восстановить прямые связи.

Одновременно происходил качественный отбор поставщиков. За последние три года их состав изменился. В частности, серьёзной ревизии подвергся пул из тринадцати изготовителей навесного оборудования, с которым было связанно 90% всех рекламаций на продукцию ЗМЗ. На смену тем, кто не сумел подстроиться под требования ЗМЗ, пришли импортные комплектующие, доля которых сейчас составляет 10%.

Но этим дело не ограничилось. Когда ЗМЗ начал внедрять систему производства «точное время», стало ясно, что работать с поставщиками придётся более плотно – всех не заменишь. Кроме того, теперь важно не только качество, но и бесперебойность поставок. То есть меняется статус поставщика – он становится членом одной команды с ЗМЗ.

Что касается сроков поставки и качества, тут ЗМЗ на компромисс не идёт. Зато компромиссы могут быть в цене.

В разгоревшемся в начале 2005 года конфликте между ГАЗом и ЗМЗ, вызванном повышением с 1 января цен на двигатели, моторный завод, во-первых, объяснил свой шаг экономическими причинами – в основном резким ростом стоимости металла в 2004 году. Во-вторых, ЗМЗ был готов к переговорам, от которых газ отказывался вплоть до Нового года.

История с ГАЗом показала, с одной стороны, что ЗМЗ подвергает себя риску, переходя на новую систему производства.

В то же время эта история свидетельствует о правильности выбранной ЗМЗ стратегии: становиться подлинно рыночным игроком, чтобы уйти от чрезмерной зависимости от одного партнёра. По итогам девяти месяцев 2004 года производство двигателей на ЗМЗ сократилось на 4% по сравнению с 2003 годом (впервые за несколько лет) – главным образом из-за остановок «газовского» конвейера.

Кроме снижения затрат реформы на ЗМЗ привели к существенному сокращению брака. В 2001 году объём потерь от внутризаводского механического брака был 1,44%, а за неполный 2004 год дефектность составила 0,33%.

Итак, технология JIT, на основе которой строится «Производственная система ЗМЗ» выглядит следующим образом:

1.Перенесите контроль качества и затрат из цеха в бригаду:

а) откажитесь от сдельной оплаты труда;

б) установите взаимозаменяемость членов бригады;

в) ежедневно выявляйте проблемы и их решение;

г) уберите всё лишнее с рабочих мест, сделайте их удобными.

2.Внедрите «вытягивающую» технологию производства:

а) на основе заявок покупателей составьте месячное, суточное и сменное задания – по количеству и ассортименту;

б) исходя из календарной потребности в комплектующих рассчитайте график закупок.

3.Проведите работу с поставщиками:

а) замените поставщиков, не выполняющих требования по качеству и срокам поставок;

б) заинтересуйте их перспективами партнёрства;

в) найдите компромисс по цене;

г) совместно выработайте методы улучшения качества и соблюдения сроков поставок. [14, с.24]

***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

В данной научной работе была сделана попытка провести исследование одного из направлений стратегического менеджмента как стратегическое направление. Автор воспользовался работами российских и зарубежных специалистов в области научного управления. Эта работа даёт возможность:

* определить приоритеты в дальнейшем изучении стратегического менеджмента;
* постичь всю глубину науки управления;
* применить полученные теоретические наработки на практике.

В ходе работы ответив на главные вопросы (как понимать стратегическое управление; каковы его сущность и содержание; что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается) автор пришёл к выводу, что:

* стратегическое управление является следствием миссии организации;
* стратегия организации вырабатывается на основе детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения;
* стратегия является основой деятельности организации;
* в рамках стратегии определяют приоритеты развития предприятия;
* в рамках стратегии определяют основные направления деятельности предприятия.

***СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ***

1.Ансофф И. Новая корпоративная стратегия-СПб.:Питер,1999.-113с.

2.Ансофф И Стратегическое управление-М.:Экономика,1989.-18с.

3.Белковский А.Н. Заново изобретая приёмы менеджмента (уроки Т.Питерса) // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№2.-С.3-8

4.Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№4.-С.3-8

5.Белковский А.Н. Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№5.-С.3-10

6.Виханский О.С. Стратегическое управление-М.:Гардарики,2003.-24с.

7.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.-М.:Гардарики,2003.-236с.

8.Владимирова И.Г., Дубинский А.В. Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного автопрома // Менеджмент в России и за рубежом.-2005.-№1.-С.17-27

9.Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент-М.:Экономистъ,2004.-116с.

10.Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№1.-С.3-14

11.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент-Москва Новосибирск:ИНФРА-М-Сибирское соглашение,1999.-267с.

12.Попов С.А. Стратегическое управление:17-модульная программа для менеджмента №Управление развитием организации».Модуль 4.-М.:ИНФРА-М, 2000.-304с.

13.Трифилова А.А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№2.-С.3-8

14.Щербо Г.Триста миллионов за слезу директора // Эксперт.-2005.-№4.-С.24-29

***ПРИЛОЖЕНИЕ 1***

БЫСТРЫЙ РОСТ РЫНКА

1 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ 2 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Пересмотр стратегий 1. Концентрация

концентрации 2. Вертикальная

2. Горизонтальная интеграция

интеграция или слияние 3. Центрированная

3. Сокращение диверсификация

4. Ликвидация

Слабая конкурентная позиция Сильная конкурентная позиция

3 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ 4 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Сокращение расходов 1. Центрированная

2. Диверсификация диверсификация

3. Сокращение 2.Конгломеративная

4. Ликвидация диверсификации 3. Совместное предприятие

в новой области

МЕДЛЕННЫЙ РОСТ РЫНКА

Примечание: Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения. [2,c.231]

***Рис. 1. Матрица Томпсона и Стрикленда.***

***ПРИЛОЖЕНИЕ 2***

Размер организации и степень разнообразия ее деятельности

Географическое размещение организации

Стратегия, реализуемая организацией

Технология

Динамизм внешней среды

**Организационная структура**

Отношение к организации руководителей и сотрудников

***Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры.***

***ПРИЛОЖЕНИЕ 3***

***Выдержки из миссий различных компаний.***

Компания «Форд»: «Предоставлять людям дешёвый товар».

Компания «Отис»: «Наша миссия - обеспечить заказчика более надёжными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону на короткие расстояния».

Фирма «Авис»: «Мы занимаемся сдачей автомобилей в аренду. Наше предназначение – полностью удовлетворять запросы наших клиентов».

Американский Красный Крест: «Наша миссия – улучшить условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».

Корпорация «Довганъ»:»Защищённое качество – защищённое здоровье».

Зоопарк «Монтана»: «Создать посетителю приятный развлекательный и образовательный опыт, обеспечивая в то же время качественный уход за животными и растениями и реализуя надлежащую программу по размножению животных, которые в этом нуждаются».

Инкомбанк: «Мы экономим ваше время и деньги».

Онэксиимбанк: «Стихии не подвластен».