**1. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

С современной зарубежной и отечественной литературе, посвящённой вопросам теории и практики управления, тема эволюции стратегического менеджмента рассматривается с различных позиций, все многообразие которых можно свести к трём основным направлениям.

В рамках **первого направления**, наиболее часто встречающегося в литературе, достаточно полно представлены вопросы эволюции стратегического менеджмента в период конца XIX – начала XXI веков, которые рассматриваются через призму хронологического и методологического подхода.

В рамках **второго направления** во главу угла поставлен подход с акцентом внимания как на внутренних аспектах функционирования конкретной организации, так и на уровне экономики объекта управления более высокого порядка, т.е. на отрасли в целом.

В рамках **третьего направления** становление и развитие стратегического менеджмента рассматривается и анализируется с общих позиций.

В силу доступности информации, относящейся к первому направлению, именно оно будет подробно раскрыто. Относительно 2-го и 3-го направления я ограничилась наиболее существенными моментами, позволяющими в общих чертах понять их суть.

**Первое направление.**

Обычно выделяют 4 этапа в развитии сменяющих друг друга систем внутрифирменного управления организацией.

* Первый этап – **бюджетирование** **(1880-1950 гг.)**. Этот период называют эпохой массового производства, когда спрос превышал предложение, а предприятия обладали гарантированными рынками сбыта и выпускали относительно постоянный, слабо дифференцированный ассортимент продукции. Основная задача предприятий отражена в девизе: «Как можно больше!», а главный фактор успеха заключался в насыщении рынка товарами массового спроса по низкой цене. Данный этап выражался в разработке бюджетов как основы технологии планирования.
* Второй этап – **долгосрочное планирование** **(1950-1960 гг.).** Бурное развитие экономики после Второй мировой войны привело к радикальному изменению условий ведения бизнеса. Характерными условиями хозяйствования являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования, в рамках которого горизонт планирования мог составлять 2 года, 5 или даже 10 лет.
* Третий этап – **стратегическое планирование (1960-1970 гг.)**. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась – наступило время непостоянства. Оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жёсткой конкуренции. В связи с этим к долгосрочному планированию стали предъявлять требования, выходящие за рамки маркетинга. При этом процессом планирования должны были охватываться научные и конструкторские отделы, снабжение, производство, логистика и т.д. Возникла потребность в установлении чёткой связи между перечисленными подразделениями организации. В конце 1960-х годов появился новый тип планирования, получивший название стратегическое планирование.
* Четвертый этап – **стратегический менеджмент (с 1970 гг. до настоящего времени)**. С 1970-х годов ситуация стала изменяться настолько стремительно и непредсказуемо, что управлять прежними методами стало практически невозможно. Потребовался их пересмотр и качественное обновление, в этой связи появилась потребность в стратегическом управлении. В основе стратегических решений теперь оказался выбор такого поведения в текущий момент, которое обеспечивало бы процветание организации в будущем.

**2. ПОНЯТИЕ, АСПЕКТЫ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.**

**Стратегический менеджмент** – это наука, которая рассматривает управление стратегиями коммерческих организаций.

**Аспекты стратегического менеджмента:**

* **Функциональный** – стратегическое планирование, реализация целей и стратегий, контроль и оценка их достижения.
* **Ресурсный –** характеризует роль потенциала фирмы, который необходимо учитывать для реализации целей и стратегий.
* **Процессный –** характеризует необходимость управления различными бизнес-процессами (исследованиями, разработками, сбытом и т.д.). Структура процессов специфична для каждой фирмы.

**Функции стратегического менеджмента:**

* **Планирование.** Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники, чтобы их достичь.
* **Организация.** Организовать – значит создать некоторую структуру. Чтобы выполнять планы и достигать намеченных целей, необходимо структурировать большое количество различных элементов. Именно совершенствование внутренней структуры предприятия находится в центре внимания стратегического менеджмента.
* **Мотивация.** Задача функции мотивации заключается в выявлении побудительных мотивов деятельности каждого сотрудника с целью адресного делегирования конкретных заданий. Воздействие на побудительные мотивы работников позволяет предприятию функционировать более эффективно.
* **Контроль.** Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей. Почти всё, что делает руководитель, обращено в будущее, а за этот период могут произойти различные, в том числе неблагоприятные изменения, которые могут заставить предприятие отклониться от курса, намеченного руководителем первоначально. И если руководство не сможет найти пути преодоления неблагоприятных тенденций, под угрозой может оказаться не только достижение целей, но и существование предприятия.

**3. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.**

Процесс стратегического планирования представляет собой логическую последовательность реализации его этапов:

1. **Определение миссии фирмы**. Миссия – это чётко сформулированный смысл существования организации, её предназначение, философия бизнеса. Миссия бывает продуктовая и потребительская. Продуктовая миссия для производителя, потребительская – для клиента.
2. **Стратегический анализ**. Стратегический анализ включает в себя анализ внешней и внутренней среды предприятия. Внешняя среда включает в себя следующие факторы:
* экономические (уровень инфляции, стабильность валюты и т.д.);
* политико-правовые (государственная политика, уровень налогов и т.д.);
* социально-демографические (состав населения, динамика его изменения и т.д.);
* технологические (НТП, тенденции в изменениях технологий);
* рыночные (наличие и уровень спроса, уровень конкуренции и т.д.);
* культурно-географические (особенности потребления товаров на различных территориях, удалённость территорий, с которыми работает организация и т.д.).

Оценка внутренней среды организации обычно проводится по следующим направлениям:

* маркетинг и сбыт;
* финансы;
* производство;
* кадры;
* организация (общий имидж, доля на рынке, конкурентное положение и т.д.).

**3. Установление целей.** Цель — это конечный желаемый результат, который определяется в процессе планирования и регулируется функциями управления.

**4. Определение стратегических альтернатив.**

**5. Выбор стратегии (стратегий).** Стратегия – это общий план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

**6. Разработка стратегического плана.** Стратегический план – это план, разрабатывающийся на уровне компании или подразделения с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

**7. Контроль и оценка выбранной стратегии (стратегий).**

**4. ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Стратегический план – это план, разрабатывающийся на уровне компании или подразделения с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

**5. ВЫБОР МИССИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.**

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании.

**Миссия** – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

Срок выполнения миссии должен быть обозрим и достаточно невелик (чаще всего до 5 лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

Миссия бывает продуктовая и потребительская. Продуктовая миссия для производителя, потребительская – для клиента.

**Содержание миссии может включать в себя следующие пункты:**

* **Описание продуктов и (или) услуг**, предлагаемых организацией;
* **Характеристики рынка** – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
* **Цели организации;**
* **Технология:** характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций;
* **Философия:** здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
* **Внутренняя концепция**, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;
* **Внешний образ компании, её имидж**.

Организация должна искать свою миссию во внешнем окружении, т.к. только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает её выживание и устойчивое функционирование в будущем. Прибыль не может провозглашаться главной целью организации, потому что прибыль – это сугубо внутренняя проблема, хотя и очень важная.

**6. ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

**Основные характеристики внешней среды:**

* **Взаимосвязь факторов внешней среды** – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
* **Сложность внешней среды –** число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
* **Подвижность среды –** скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
* **Неопределённость внешней среды –** соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация и уверенностью в точности этой информации.

**Среда прямого воздействия** включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

**Под косвенной средой воздействия** понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на её функционировании, например: состояние экономики, НТП, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

**7. ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции и оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создаёт определённые социальные условия для их жизнедеятельности.

**Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:**

1. **Производство:** объём, структура, темпы производства, обеспеченность сырьём и материалами, уровень запаса и т.д.
2. **Персонал:** структура, потенциал, квалификация, производительность труда, текучесть кадров и т.д.
3. **Организация управления:** организационная структура, система управления, уровень менеджмента и т.д.
4. **Маркетинг:** товары, произведённые фирмой, доля на рынке, имидж и т.д.
5. **Финансы и учёт:** финансовая устойчивость и платёжеспособность, прибыльность, рентабельность и т.д.

8.