Министерство образования и науки Украины

Национальный технический университет

«Харьковский политехнический институт»

Кафедра экономика и маркетинга

Реферат

по курсу: “Стратегия предприятия”

на тему: “Методы, инструменты и задачи стратегического управления предприятием ”

Выполнила:

ст. гр. ЭК-16а

Кедревич И.В.

Проверила:

Покровенко О.А.

Харьков – 2010 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………...3

1. Сущность и задачи стратегического управления……………………………4

2. Инструменты стратегического управления…………………………………..6

3. Методы стратегического управления предприятием……………………….13

3.1 Метод управления путем ранжирования стратегических задач……….14

3.2 Метод управления по слабым и сильным сигналам……………………15

3.3 Метод управление в условиях стратегических неожиданностей……...16

3.4Метод управления посредством выбора стратегических позиций…….17

3.5 Метод управления стратегическим набором……………………………18

Заключение……………………………………………………………………….21

Список используемой литературы……………………………………………...22

ВВЕДЕНИЕ

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

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

1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Термин " стратегическое управление " был введен в обиход на стыке 60 -х-70–х гг. И уже в течение двух десятков лет стратегическое управление является одним из общепризнанных направлений экономической науки в промышленно развитых странах.

*Стратегическое управление* – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

*Объектами* стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.  
 *Предметом* стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

*Стратегия* - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

**Основные задачи стратегического управления.**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих задач. Эти задачи логически вытекают одна из другой. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждой задачи на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

К основным задачам стратегического управления относятся:

1. Формулировка стратегического видения предприятия. В рамках этой задачи происходит анализ и формирование благоприятной среды функционирования предприятия. Анализируется влияние внешней среды, что включает в себя изучения воздействия экономических и политических процессов, научно-технического и технологического развития общества, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющей общества. А также анализируется внутренняя среда, что включает в себя определение того потенциала, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

2. Формулирование миссии и постановка целей. В рамках этой задачи формируется миссия фирмы, которая выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее определяются цели предприятия, т. е. происходит обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

3. Разработка стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Анализируются сильные и слабые стороны фирмы, выявляются ключевые факторы успеха, возможные угрозы, новые возможности развития предприятия, а также оцениваются альтернативные варианты стратегий.

4. Внедрение и реализация стратегии. Создаются необходимые предпосылки для успешной реализа­ции стратегии, и выбранная стратегия воплощается в жизнь. Реализация стратегии предполагает проведение стратегических изменений в организации. Происходит распределение ответственности за выполнение задач и прав на принятие решений в организации, выбор системы управления организацией, определение политики организации, переподготовка рабочей силы и т.п.

5. Оценка деятельности, отслеживание изменений и корректировка. Определение того, что и по каким показателям проверять, оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями, выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки и осуществление корректировки, если она необходима и воз­можна.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Стратегическое управление – это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. Так, для эффективного стратегического управления обычно используют следующие основные инструменты:

1. SWOT-анализ (SWOT-analysis) — это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем для реагирования на новые условия внешней среды и обеспечения удовлетворительной прибыли, останутся ли сегодняшние сильные стороны компании таковыми и в будущем, есть ли в ресурсной базе компании пробелы, которые необходимо заполнить. Иными словами, SWOT-анализ должен дать исчерпывающее описание состояния компании.
2. SNW-анализ это анализ слабых и сильных сторон организации. Внутренняя среда оценивается по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). Таким образом, при SNW-анализе все изложенное про SWOT-анализ сохраняет­ся, но при этом еще добавляется особая нейтральная позиция, т.е. N-позиция. Для победы в конкурентной борьбе может ока­заться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем— кроме одной — ключевым позициям или факторам нахо­дится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору — в состоянии S (сильная). Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.
3. PEST – анализ. PEST — это аббревиатура четырех английских слов: Р - Policy — политика. Е - Economy — экономика, S — Society-общество (социум), Т — Technology — технология. Из названия метода видно, что среди бесчисленного мно­жества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST - анализ выделяет 4 основные группы. Это означает, что данным инструментом стратеги­ческого анализа исследуются политический, экономичес­кий, социокультурный и технологический аспекты внеш­ней среды организации. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь регулирует меха­низм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для дея­тельности любой организации. Анализ экономического аспекта внешней среды организа­ции позволяет понять, как на уровне государства форми­руются и распределяются основные экономические ресур­сы. Для большинства организаций это являет­ся важнейшим общим условием их деловой активности. Социальная компонента внешней среды в наибольшей сте­пени связана с формированием потребительских предпоч­тений населения. Этим, как правило, и определяется ее осо­бое значение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.
4. GAP-анализ (анализ разрывов) - это набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению. Это может быть несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и ее отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов. GAP-анализ – это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем. И на основе собранной информации, оценка возможных путей достижения целей. GAP-анализ применяется в тех случаях, когда текущие результаты, которые показывает компания имеют некоторые расхождения с запланированными в отрицательную сторону. Данный вид анализа позволяет четко описать существующую ситуацию и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей. Как правило, к анализу разрыв обращаются в том случае, если компания не укладывается в свои стратегические цели. Ведь с ростом разрыва между тем, что запланировали и тем, что есть на текущий момент, понижается мотивация персонала, удовлетворенность работой, уверенность в собственных силах. Все это, если не принять должных мер может повлечь за собой настоящую панику или установку менее серьезных целей, что в долгосрочной перспективе может отразиться на всем бизнесе компании в худшую сторону.
5. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы(БКГ) — давно известный и хорошо зарекомендовавший себя инструмент стратегического управления. Для стратегического управления может оказаться полезным анализ портфеля предприятия. Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведется анализ продукции: это относительная (относительно конкурентов) доля рынка и рост самого рынка(рис. 2). В соответствии с определением темпов роста и занимаемой доли рынка отдельного бизнеса все компании можно разделить на:

* "Трудных детей" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.
* "Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.
* "Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.
* "Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

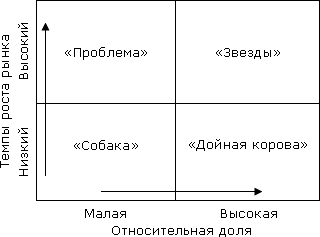


Рис.1 Матрица БКГ

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – "коровы", 1–2 – "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – "собак". Избыток стареющих товаров ("собак") указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

1. Модель 5 сил Портера. Эта модель позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Модель Майкла Портера включает следующие 5 сил:

* соперничество существующих в отрасли компаний: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли;
* риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компании (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;
* угроза со стороны товаров-заменителей: существование полностью заменяющих продуктов - серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и ее прибыльность. Цена, которую покупатели готовы заплатить за товар или услугу, частично зависит от доступных на рынке альтернатив. Когда на рынке существуют близкие товары-заменители, покупатель будет склонен переключиться на такие товары в случае увеличения цен на оригинальные товары;
* давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;
* сила потребителей представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе.

1. Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

Таб. 1. Матрица Ансоффа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рынка | Старый рынок | Новый рынок |
| Старый товар | Совершенствование деятельности | Стратегия развития рынка |
| Новый товар | Товарная экспансия | диверсификация |

Так, согласно теории И. Ансофа существуют 4 альтернативные стратегии:

* Стратегия проникновения на рынок. При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.
* Стратегия развития продукта – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.
* Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.
* Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования управления по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования управления по матрице И. Ансоффа - односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

3.МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Роль методов в организации управленческой деятельности не менее важна, чем роль технологий, так как с помощью методов мы можем ориентироваться в многочисленных стратегиях, выделять, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

К настоящему времени наиболее разработанными для практического применения на предприятии являются такие методы стратегического управления, как:

**Метод управления путем ранжирования стратегических задач** заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

В рамках управления с использованием ранжирования выполняются следующие мероприятия:

1. Проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды.

2. Осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации.

3. Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:

• самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения;

• важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

• важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

• задачи, которые являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.

4. Высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

5. Руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность.

С точки зрения практического использования метод управления путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

**Метод управления по слабым и сильным сигналам**

В процессе принятия решений в организациях большая роль отводится этапу распознавания проблемы. В состоянии ли фирма по имеющейся информации идентифицировать проблему, дать оценку ее значимости и принять соответствующие меры для решения? Если “да”, то мы имеем дело с информацией такого количества и качества, что определяем это как “сильные сигналы”. Если “нет”, то дело в “слабости” сигналов. Мы могли бы идентифицировать многие надвигающиеся проблемы, если бы научились выявлять и учитывать так называемые “слабые сигналы” - ранние неточные признаки наступающих важных событий.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам – это разработка стратегий “слабых реакций” (осторожных, предварительных) фирмы во внешней и внутренней среде.

Технологические операции метода следующие:

- организация наблюдения, чувствительного к предупреждающим сигналам, и выявление “слабых сигналов”;

- идентификация проблем и оценка последствий;

- разработка альтернативных “слабых реакций” и выбор предпочтительной реакции;

- установление возможных ответных мер и динамики реагирования, а также диагностика готовности к реакции.

Метод управления по сильным сигналам - это очень распространенный метод. Действительно, часто на фирмах возникают ситуации, когда отдельные специалисты давно говорят о надвигающихся угрозах, но в силу различных фильтров, действующих в организации, решение о реакции принимается только тогда, когда ситуация становится ясна всем, включая сотрудников фирмы всех уровней, потребителям, поставщикам и главное конкурентам. И когда решение принято, оказывается, что времени уже нет.

**Метод управление в условиях стратегических неожиданностей**

В реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались их выявить, и превращаются в стратегические неожиданности. Это означает, что:

• проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

• она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;

• неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;

• контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся: задачи новы, информация, которую надо осмысливать, идет нарастающим потоком, создавая перегрузки для лиц, принимающих решения. Инициатива снизу в условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений в “верхушке” руководства запаздывает. Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности является существенным, то она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности.

Характерные черты этой системы состоят в следующем:

1. В условиях стратегической неожиданности включается коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности руководства: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; другая - ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья — занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:

• руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;

• связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;

• группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;

• низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.

1. Оперативные группы и связи между ними формируются заранее и проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая — в области технологий, третья — в области политики и т. д. При этом оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

Центральной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.

**Метод управления посредством выбора стратегических позиций**

Одним из недостатков стратегического планирования является то, что данный вид управления не учитывает возможностей самой фирмы по реализации тех или иных стратегий. Вследствие чего в любом случае у руководителей фирмы возникает необходимость в проверке (оценке) стратегии на осуществимость. Однако, оценка ресурсов производится только после проведения стратегического анализа и грозит возможностью повторения большого количества работ, при условии отклонения стратегии.

Управление посредством выбора стратегических позиций представляет из себя управление, при котором планирование стратегии фирмы осуществляется одновременно с планированием возможностей (ресурсов) фирмы. Это позволяет отсеивать заранее неосуществимые стратегии уже на раннем этапе и отбирать те из них, реализация которых наиболее вероятна. Кроме того, при выполнении стратегии фирмы одновременно с действиями направленными на улучшение конкурентной позиции фирмы развивается и ее ресурсная база. Ресурсная база фирмы образует ее функциональный потенциал, т.е. потенциал маркетинга фирмы, производства, НИОКР, финансовой службы, а также навыки общекорпоративного управления.

**Метод управления стратегическим набором**

При формировании стратегического набора предприятия СЗХ должна быть определена как часть внешней среды, которая:

- принадлежит к той или иной отрасли национальной экономики или ее части с оптимальными, с точки зрения обслуживающего ее предприятия, границами;

- предъявляет спрос на продукцию, требующую от обслуживающего ее предприятия определенной структуры стратегического потенциала;

- должна размещаться в регионе с благоприятным для обслуживающего ее предприятия предпринимательским климатом;

- обеспечивает стабильную положительную динамику денежных потоков, возникающих в процессе ее обслуживания предприятием.

При выработке принципов управления набором СЗХ возникает ряд проблем:

Первая проблема - определение предпочтительных границ СЗХ. Широта границ предопределяет степень разнообразия товаров и услуг, спрос на которые предъявляет СЗХ. Границы СЗХ во многом определяются величиной издержек, связанных с адаптацией комплекса имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, к разнообразию и изменчивости требований, предъявляемых со стороны СЗХ к обслуживающему ее предприятию.

Вторая проблема возникает в связи с тем, что необходимо определить состав стратегического набора, т.е., какие стратегические зоны хозяйствования должны быть включены в набор, чтобы обеспечить получение максимальных по величине и стабильных в течение продолжительного периода времени совокупных по всем СЗХ чистых дисконтированных денежных потоков предприятия.

Третья проблема - оценка условий предпринимательской деятельности, сложившихся или возможных в перспективе в исследуемой части внешней среды, которая может выступать в качестве СЗХ. Эти условия отражаются категорией предпринимательского климата. Если в регионе базирования потенциальной СЗХ региональные факторы и региональная политика формируют неблагоприятный предпринимательский климат, предприятие не сможет осуществлять эффективную деятельность.

Четвертая проблема - выбор оценки эффективности деятельности предприятия в действующей (или потенциальной) СЗХ.

На основании выявленных критериев формирования СЗХ с учетом балансировки по фазам жизненного цикла разработан следующий пошаговый алгоритм процесса управления стратегическим набором предприятия:

1. Формирование множества возможных вариантов СЗХ, отвечающих миссии предприятия;

2. Формирование подмножества вариантов СЗХ с приемлемой для предприятия широтой границ;

3. Формирование допустимого подмножества вариантов СЗХ с благоприятными условиями предпринимательского климата;

4. Выбор предпочтительного варианта набора СЗХ и оптимальной структуры стратегического потенциала предприятия по максимизируемому критерию совокупных чистых дисконтированных денежных потоков с учетом ресурсных ограничений;

5. Балансировка предпочтительного набора СЗХ по фазам жизненного цикла, обеспечивающая поддержание стабильного уровня суммарных чистых дисконтированных денежных потоков предприятия;

6. Корректировка набора СЗХ за счет исключения из него бесперспективных зон, выявленных по изменившимся условиям предпринимательской деятельности.

Анализ финансового состояния позволяет ответить на вопрос, выгодно ли предприятию принять тот или иной набор СЗХ. Поэтому предлагается подойти к процессу выбора и оценки привлекательности СЗХ на основе информации, объективно отражающей существующее и возможное в перспективе финансовое состояние предприятия. Анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности, дифференцированных по стратегическим зонам хозяйствования, позволит оценить роль и значение отдельной СЗХ в общем стратегическом наборе предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление - это управление, осуществляемое на высшем уровне. В условиях жесткой конкурентной борьбы, которая сейчас присутствует на рынках, организации должны переходить на стратегическое управление, являющееся важнейшим фактором успешного выживания. Конечно, наряду с явными преимуществами, стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, ровно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения задач.

Стратегическое управление имеет большое значение для предприятия, потому что выполняет такие задачи как: обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

В современных условиях в теории и практике стратегического управления существует большое количество инструментов и методов. Каждый из этих инструментов и методов имеет свои преимущества и недостатки, а также конкретные условия применения. Использование методов и инструментов стратегического управления должно обеспечивать предприятию эффективное функционирование и максимизацию прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегический менеджмент / Под ред. ПетроваА. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с
2. Вергилес Э.В. Стратегическое управление организацией/. - М., 2003. – 317с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
4. [Орлов](http://orlovs.pp.ru/) А.И. [Менеджмент](http://www.aup.ru/books/m151/): Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.
5. [Менеджмент организации:](http://www.aup.ru/books/m98/) Уч.пособ./ Под общей ред. В.Е. Ланкина.   
   Таганрог: [ТРТУ](http://www.tsure.ru/), 2006.
6. Люкшин А. Н. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2000.