- 26 - я3 ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ 1. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выжи-вать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко воз-росло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающейсреде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя,возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глоба-лизация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей длябизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие ин-формационных сетей, делающих возможным молниеносное распростране-ние и получение информации, широкая доступность современных тех-нологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд другихпричин привели к резкому возрастанию значения стратегического уп-равления. Однако стратегии, единой для всех компаний, не существует,так же как и не существует единого универсального стратегическогоуправления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и про-цесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как зави-сит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциа-ла, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товараили оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды иеще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагаю-щие моменты, позволяющие говорить о некоторых обобщенных принци-пах выработки стратегии повеления и осуществления стратегическогоуправления. я3Суть стратегического управления заключаетсяя0 я1в том что в орга-я1низации, с одной стороны, существует четко организованное комп-я1лексное стратегическое планирование, с другой, структура управле-я1ния фирмой адекватна "формальному" стратегическому планированию ия1построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегиия1для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмовя1реализации этой стратегии через систему планов. я1Стратегическое управление связано ся0 я\_постановкой целейя. органи-зации и я\_с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающейя\_средойя., которые позволяют ей добиваться поставленных задач и со- - -ответствуют ее внутренним возможностям. Потенциал, который обес-печивает достижение целей организации в будущем, является однимиз конечных продуктов стратегического управления. Другим конечным продуктом стратегического управления являет-ся внутренняя структура и организационные изменения, обеспечиваю-щие чувствительность организации к переменам во внешней среде.Потенциал организации и стратегические возможности определяютсяее архитектоникой и качеством персонала. Наряду с явными преимуществами я1 стратегическое управлениея1имеет ряд недостатков и ограничений на использование, я0которыеуказывают нате, что и этот тип управления, равно как и все дру-гие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях идля решения любых задач. я\_Во-первых,я. стратегическое управление уже в силу своей сущ-ности не дает да и не может дать точной и детальной картины буду-щего. я\_Во-вторых,я. стратегическое управление не может быть сведено кнабору рутинных процедур и схем. я\_В-третьих,я. требуются огромные усилия и большие затраты вре-мени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществлять-ся процесс стратегического управления. я\_В-четвертых,я. резко усиливаются негативные последствия ошибокстратегического предвидения. я\_В-пятых,я. при осуществлении стратегического управления зачас-тую основной упор делается на стратегическое планирование. На са-мом же деле важнейшей составляющей стратегического управления яв-ляется реализация стратегического плана. Таким образом я1деятельность по стратегическому управлениюя1направлена ная0 я\_обеспечение стратегической позициия., которая обеспе-чит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся усло-виях. я1Его задачи состоятя0 в том, чтобы я\_выявить необходимость ия\_провести стратегические изменения в организации; создать органи-я\_зационную архитектонику, способствующую стратегическим изменени-я\_ям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегичес-я\_кие изменения. я1Стратегическое управление можно рассматривать как динамичес-я1кую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов,я1логически вытекающих (или, следующих) один из другого. я0Однако су- - -ществует устойчивая обратная связь и соответственно обратное вли-яние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Этоявляется важной особенностью структуры стратегического управле-ния. Рассмотрим вкратце содержание каждого из пяти процессов(я2рис.10).яL(+) ЪДДДДДДДДДДДДДї ЪДДДДДДДДДДДДДї і Определение і і Определение і і миссии Г<ДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДД>ґ и выбор і і и целей і і стратегии і АДДДДДAДДДДДДДБ<ДДДДДДДДДД>ТННННННННТ<ДДДДДДДДДДД>БДДДДДДДAДДДДДЩ і є АНАЛИЗ є і і є СРЕДЫ є і ЪДДДДДVДДДДДДДВ<ДДДДДДДДДД>РННННННННР<ДДДДДДДДДДД>ВДДДДДДДVДДДДДї і Оценка и і і і і контроль і і Выполнение і і выполнения Г<ДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДД>ґ стратегии і і стратегии і і і АДДДДДДДДДДДДДЩ АДДДДДДДДДДДДДЩ я2Рис.я0 я21:я0 я1Схема стратегического управленияя0. я\_я2Анализ среды.я.я0 Анализ среды обычно считается исходным процес-сом стратегического управления, так как обеспечивает базу для оп-ределения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегийповедения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих це-лей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макро-окружение; 2) конкурентная среда; 3) внутренняя среда. я\_Анализ макроокружения я.включает изучение влияния таких компо-нентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование иуправление; политические процессы; природная среда и ресурсы; со-циальная и культурная составляющие общества; научно-техническое итехнологическое развитие общества; инфраструктура и т. п. я\_Конкурентная средая. анализируется по ее пяти основным состав-ляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потен-циальные новые конкуренты; производители возможной замещающейпродукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренцииведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возмож- - -ностей. Анализ я\_внутренней средыя. вскрывает те внутренние возможностии тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурент-ной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяетлучше уяснить цели организации, более верно сформулировать мис-сию. Исключительно важно всегда помнить, что организация не толь-ко производит продукцию для окружения, но и обеспечивает сущест-вование своим членам, предоставляя им работу, возможность участияв прибылях, создавая для них социальные условия и т. п. Внутрен-няя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы,их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследова-ния и разработки; производство, включающее организационные, опе-рационные и технико-технологические характеристики; финансы фир-мы; маркетинг; организационная культура. я\_я2Определение миссии и целей.я.я0 Определение миссии и целей сос-тоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой иответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определениимиссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смыслсуществования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс оп-ределения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратеги-ческого управления подпроцессом краткосрочных целей. Определениемиссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачемфункционирует фирма и к чему она стремится. А зная это, можновернее выбрать стратегию поведения. я\_я2Анализ и выбор стратегии.я0 я.После того как определены миссия ицели, наступает этап анализа и выбора стратегии. я3Стратегияя1 - этоя1конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочнойя1цели.я0 А выработка стратегии - это нахождение цели и составлениедолгосрочного плана. я1Стратегиюя0 в общем виде я1можно охарактеризоватья\_как долгосрочную задачу, касающуюся поведения в среде, решениея\_которой должно привести организацию к достижению стоящих передя\_ней целей. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит отконкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуютнекоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторыеобщие рамки, в которые вписываются стратегии. я3При определении стратегии фирмы руководство сталкивается ся3тремя основными вопросами, я0 связанными с положением фирмы на рын- - -ке: я1какой бизнес прекратитья0; я1какой бизнес продолжить; в какойя1бизнес перейти. я\_Первая область я. связана с лидерством в минимизации издержекпроизводства. я\_Вторая область я.выработки стратегии связана со специализациейв производстве продукции. я\_Третья область я. определения стратегии относится к фиксацииопределенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выб-ранном рыночном сегменте. Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенныепрактикой и широко освещенные в литературе я3стратегии развитияя3бизнеса.я0 Обычно эти стратегии называются я3базисными или эталонны-я3ми. я0Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаныс изменением состояния одного или нескольких следующих элементов:продукт; рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; техноло-гия. Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммер-ческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются раз-личными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из нихэффективна при определенных условиях и состоянии внутренней ивнешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему орга-низация выбирает ту, а не другую стратегию. я\_Ограниченный рост.я. Эту стратегию применяет большинство орга-низаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Пристратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются "отдостигнутого" и корректируются на изменяющиеся условия (например,инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положениемфирмы, то очевидно, в перспективе оно будет Придерживаться той жестратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путьдействий. я\_Рост.я. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично разви-вающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее харак-терно установление ежегодного значительного превышения уровняразвития над уровнем предыдущего года. я\_Сокращение или стратегия последнего средства. я. Эта стратегиявыбирается организациями реже всего. Для нее характерно установ-ление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сок-ращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организа- - -ции приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие мерыне изменяют этой тенденции. я\_Комбинированная стратегия.я. Эта стратегия представляет собойлюбое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста,роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, при-держиваются крупные организации, которые активно функционируют внескольких отраслях. Так, организация может продать или ликвиди-ровать одно из своих производств и взамен приобрести одно илинесколько других. В нашем случае будет иметь место сочетание двухбазовых альтернативных стратегий - сокращения и роста. Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовуюстратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернатив-ных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путемприобретения другой фирмы (внешний рост) или путем значительногорасширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост).Стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация - самый ради-кальный вариант, когда организация перестает существовать; отсе-чение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилируетсвои неэффективные подразделения. Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организа-ции, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием. Прове-ряется на соответствие целям организации, сопоставляется с соот-ветствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или техно-логии, формулируются стратегические задачи, которые придется ре-шать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решениязадач (по этапам), определяются потребные ресурсы (укрупненно). я\_я2Процесс выбора стратегиия.я0 я1включаетя0 следующие основные шаги:уяснение текущей стратегии; анализ портфеля продукции; выборстратегии фирмы и оценка выбранной стратегии. я3Уяснение текущей стратегии я0 очень важно потому, что нельзяпринимать решения по поводу будущего, не имея четкого представле-ния по поводу того, в каком состоянии находится организация и ка-кие стратегии она реализует. я3Анализ портфеля продукциия1 я0представляет собой один из важней-ших инструментов стратегического управления, поскольку дает наг-лядное представление того, как взаимосвязаны отдельные части биз-неса и как портфель как сумма существенно отличается от простойсуммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее от- - -дельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут бытьсбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступ-ление денег, обновление и отмирание. я3Выбор стратегии фирмыя0 осуществляется руководством на основеанализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, сучетом результатов анализа портфеля продукции, а также характераи сущности реализуемых стратегий, что было рассмотрено в данномпараграфе ранее. Основными ключевыми факторами, которые должныбыть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются сле-дующие. я\_Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы я.зачастую мо-гут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Веду-щие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использова-нию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к ук-реплению этого положения. При этом важно искать возможности раз-вертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих больши-ми задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состоя-ния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, нап-ример, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку настратегии диверсификации, если отрасль бурно развивается, то вы-бор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированноголибо интегрированного роста. я\_Слабые фирмы я.должны вести себя по-другому. Они должны выби-рать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы.Если таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с по-мощью стратегий концентированного роста не приведут к желаемомусостоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения, я\_Цели фирмы я. придают уникальность и оригинальность выборустратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отра-жено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предпо-лагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соот-ветствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этогоесть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциалефирмы. я\_Интересы и отношение высшего руководства я.играют очень боль-шую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, бывают слу-чаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать ранее при- - -нятые им решения, даже если и открываются новые перспективы. Ру-ководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремитьсялюбыми способами избегать риска. И это отношение может быть реша-ющим в выборе стратегии развития. Например, отношение высшего ру-ководства к риску играет ключевую роль в выборе стратегии разра-ботки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатииили антипатии со стороны руководителей также могут очень сильновлиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на ди-версификацию, эта поглощение другой фирмы исходя только из того,чтобы свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам. я\_Финансовые ресурсы фирмы я. также существенно влияют на выборстратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие. как выход нановые рынки, разработка нового продукта и переход в новую от-расль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому при выборестратегий поведения фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы ли-бо обладающие легким доступом к ним, находятся в гораздо лучшемположении и имеют для выбора гораздо большее количество вариантовстратегий нежели, фирмы с сильно ограниченными финансовыми воз-можностями. я\_Квалификация работников,я. так же как и финансовые ресурсы яв-ляется сильным ограничительным фактором при выборе стратегии раз-вития фирмы. Углубление и расширение квалификационного потенциалаработников - важнейшее условие, обеспечивающее возможность пере-хода к новым производствам либо качественному технологическомуобновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационномпотенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегиифирмы. я\_Обязательства фирмы по предыдущим стратегиямя. создают некуюинерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказатьсяот всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стра-тегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитыватьтот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательствапрежних лет, которые будут сдерживать либо корректировать возмож-ности реализации новых стратегий. В связи с этим, чтобы избежатьсильного негативного влияния старых обязательств, необходимо ихпо возможности полно учитывать при выборе новых стратегий и зак-ладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий - -фирмы. я\_Степень зависимости от внешней среды я.существенно влияет навыбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, когда фирма нас-только зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, чтоона не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей болееполного использования своего потенциала. В этом случае внешняязависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегиифирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость мо-жет быть обусловлена также правовым регулированием поведения фир-мы, например антимонопольным законодательством, социальными огра-ничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от поли-тических факторов и т. п. я\_Временной факторя. должен обязательно приниматься во вниманиепри всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и воз-можности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда име-ют определенные временные границы. При этом важно учитывать и ка-лендарное время, и временную продолжительность интервалов после-дующего осуществления конкретных действий по реализации страте-гии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки можетосуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в ко-торые появляется возможность для осуществления стратегии. Оченьчасто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, в конку-рентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учи-тывать время и соответственно управлять процессами во времени. я3Оценка выбранной стратегии.я0 Оценка выбранной стратегии в ос-новном осуществляется в виде анализа правильности и достаточностиучета при выборе стратегии основных факторов, определяющих воз-можности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбраннойстратегии в конечном счете подчинена одному, приведет ли выбран-ная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является ос-новным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соот-ветствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по сле-дующим направлениям. я\_Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям ок-я\_ружения.я. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требовани-ями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени уч-тены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного циклапродукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых кон- - -курентных преимуществ и т. п. я\_Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностямя\_фирмы.я. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стра-тегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегиявозможностям персонала, позволяет ли существующая структура ус-пешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализациистратегии во времени и т. п. я1Приемлемость риска, заложенного в стратегии.я0 Оценка оправ-данности риска проводится по трем направлениям: реалистичностьпредпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким нега-тивным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь отпровала в реализации стратегии. я\_я2Выполнение стратегии.я.я0 Выполнение стратегии является крити-ческим процессом, так как именно он в случае успешного осущест-вления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень час-то наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянииосуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо не-верно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому,что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однакочасто стратегия не выполняется и потому, что управление не можетдолжным образом включать имеющийся у фирмы потенциал для реализа-ции стратегии. В особенности это относится к использованию трудо-вого потенциала. Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои страте-гии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующимправилам (Аlexander, 1985). Во-первых, я1цели, стратегии и планыя1были хорошо доведены до работниковя0 с тем, чтобы добиться с ихстороны как понимания того, что делает фирма, так и неформальногоих вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добить-ся выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализа-ции стратегии. Во-вторых, я1руководство не только своевременноя1обеспечивало поступление всех необходимых для реализации страте-я1гии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевыхя1установок и фиксировало достижение каждой цели. В процессе реализации стратегий каждый уровень руководстварешает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные заним функции. В данной главе процесс реализации стратегий рассмат- - -ривается как составляющая стратегического управления. Поэтому ос-тановимся на изучении этого процесса только с позиций верхнегоуровня руководства, являющегося субъектом стратегического управ-ления. Так как высшее руководство должно вести фирму к достижениюцелей посредством соответствующей реализации стратегий, его я1дея-я1тельность на стадии реализации стратегий может быть представленая1в виде пяти последовательных этапов. я\_Первый этапя. - углубленное изучение состояния среды, целей иразработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие ос-новные задачи: окончательное уяснение сущности определенных целей, вырабо-танных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, атакже состоянию среды. Посредством этого как бы дается оконча-тельное "добро" на реализацию стратегий. При этом возможны кор-ректировки, если произошли изменения в среде, а также в том слу-чае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе целейи стратегий; более широкое доведение идей стратегий и смысла целей досотрудников фирмы с целью подготовки почвы для усиления вовлече-ния сотрудников в процесс реализации стратегий. я\_Второй этап я. состоит в том, что высшее руководство должнопринять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмыресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаютсярешения по их распределению, а также по созданию условий для за-интересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стра-тегий. Важной задачей является приведение ресурсов в соответствиес реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальныепрограммы, выполнение которых должно способствовать развитию ре-сурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификациисотрудников. я\_На третьем этапея. высшее руководство принимает решения по по-воду организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейсяорганизационной структуры принятым к реализации стратегиям и, ес-ли это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организа-ционную структуру фирмы. я\_Четвертый этап я.состоит в проведении необходимых изменений вфирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. - -Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов.Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезноеизменение на фирме. Например, фирма "Ксерокс" затратила два годатолько на разработку плана изменения своего бизнес-стиля, состоя-щего в ориентации на технологию. При проработке вопроса изменений очень важно не только кон-центрировать внимание на том, для чего делается изменение, к чемуоно должно привести, что и как следует изменить, но также и натом, как изменение будет воспринято, какие силы и в какой формебудут сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведенияизменения и какими методами оно должно осуществляться. Поэтомудля успешного проведения изменение высшее руководство должно не-зависимо от типа, сущности и содержания изменения составить сце-нарий возможного сопротивления изменениям; провести действия сцелью ослабления стремления к сопротивлению изменениям; устранитьили уменьшить до минимума реальное сопротивление; закрепить про-веденное изменение. я\_Пятый этап я. участия высшего руководства в реализации страте-гии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществлениястратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновьвозникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, я, ес-тественно, он может и должен при определенных обстоятельствахподвергаться модификации. Однако при этом необходимо избегать из-менений плана при появлении любых новых обстоятельств. Новый планможет быть принят только то\*а. когда он с\*лит возможности получе-ния выгод, заметно больших, чем те, которые будут получены приосуществлении реализуемого стратегического плана. я\_я2Оценка и контроль выполнения стратегий.я.я0 Оценка и контрольвыполнения стратегий является логически последним процессом, осу-ществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечи-вает устойчивую обратную связь между тек, как идет процесс дости-жения целей, и собственно целями организации. Основными задачамилюбого контроля являются: 1) определение того, что и на каким по-казателям проверять; 2) оценка состояния контролируемого объектав соответствии с принятыми стандартами, нормативами мм другимиэталонными показателями; 3) выяснение причин отклонений, если та-ковые вскрываются в результате проведенной оценки; 4) корректи-ровка, если она необходима и возможна. При контроле выполнения - -стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику,обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяс-нение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достиже-нию целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический конт-роль от управленческого или оперативного контроля, так как его неинтересует правильность выполнения стратегического плана, пра-вильность осуществления стратегии или правильность выполнения от-дельных работ, функций и операций, ибо он сфокусирован на том,возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и при-ведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректи-ровка по результатам стратегического контроля может касаться какстратегий, так и целей фирмы. я1Выработка стратегии организации - не самоцель стратегическогоя1планирования.я0 Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл,если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобыконтролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными вдостижении поставленных целей, руководители организации вынужденыразрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивироватьпроцесс, т. е. управлять им. 2. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ я3Результатом функционирования системы стратегического планиро-я3вания является я1совокупность взаимосвязанных плановых документов,в которых отражены принятые стратегические решения и распределе-ние ресурсов. Система планов служит формой материализации плано-вой деятельности организации, но не главным ее результатом. Глав-ным является определение целей, стратегий, программ, распределе-ние ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить бу-дущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатомстратегического планирования и могут включать планы НИР, диверси-фикации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачи-вание и ликвидацию нерентабельных производств и т.д. На я2рис.2представлена концептуальная схема системы планов, которые должнаразрабатывать организация в условиях рыночной экономики. Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системыпланов, отражает известный вывод теории управления - "закон необ-ходимого разнообразия", согласно которому сложная система требует - -яl[+]ЪДДДДДДДДДДДДДДїі Основные іі направления іі деятельности іАДДДВДДДДДДДДДДЩ і ЪДДДДДДДДДДДДДДДї ГДДДДДДДД\_і План развития і і і организации і і АДДДВДДДДДДДДДДДЩ ЪДДДДДДї і і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і і і ГДДДДДД\_і План диверсификации ГДДДД\_і і і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і і і і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і і і ГДДДДДД\_і Ликвидационный план ГДДДД\_і і і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і і і і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і і і АДДДДДД\_і План НИР ГДДДД\_і П п і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і р л і і і о а і ­ і г н і ЪДДДДДДДДДДДДДї ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і р ы і і Тактические ГДВДДДДДД\_і План по маркетингу ГДДДД\_і а і і і планы і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і м п і АДДДДДДДДДДДДДЩ і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і м р і ГДДДДДД\_і Финансовый план ГДДДД\_і ы о і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і е і і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і и к і ГДДДДДД\_і План Производства ГДДДД\_і т і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і ы і і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і і ГДДДДДД\_і План Закупок ГДДДД\_і і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ і і і ЪДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДї і і АДДДДДД\_і Бизнес - план і і і АДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДДЩ АДДДДДДЩ я2Рис. 2:я0 я1Система планов организации. - -сложного управляющего механизма. Иным словами, система плановдолжна быть примерно такой же сложной, как сама организация ивнешние факторы, которые должны быть в ней отражены. Как видно из схемы на я2рис.1.12я0, в современной организациидолжны разрабатываться я\_четыре группы взаимосвязанных планов: 1. Основные направления деятельности, главным содержанием ко-торых является стратегия на обозримое будущее - 10 - 15 лет,иногда и более. 2. Планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет. Спозиций стратегического планирования важнейшим содержанием ихслужат перспективы совершенствования производства, переход к вы-пуску нового поколения продукции, повой технологии. 3. Тактические планы, регламентирующие текущую деятельностьорганизации. 4. Программы и планы - проекты, которые носят целевой харак-тер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат напроизводство, экономия энергоресурсов, проникновение на новыерынки и др. я3Планирование стратегиия0 - я1вид управленческой деятельности,я1требующий значительных усилий и затрат времени.я0 Главное же усло-вие эффективного функционирования системы стратегического плани-рования - это постоянное внимание к нему со стороны высших руко-водителей, умение их доказать необходимость планирования привлечьк выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Этовнимание особенно важно на первой стадии внедрения системы плани-рования в организации. Приоритетным направлением стратегии организации являетсяразработка и выпуск новых видов продукции, т.к. оно определяетвсе остальные направления ее развития. Главное внимание уделяетсявыработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализа-цию.я1 Стратегическое управление является рамкой инновационного ме-я1неджмента.