Филиал ГОУ ВПО «Санкт-Петербургская Академия управления и экономики» в г. Пскове

**Курсовая работа по стратегическому планированию**

**Тема : «Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы»**

Выполнил студент

Митенков А.А.

Псков

2010/ 2011 учебный год

**Содержание**

Введение

1 Сущность стратегического управления

2 Выбор стратегии фирмы

3 Роль руководителя в разработке стратегии предприятия и организации

4 Контроль руководства над реализацией стратегического планирования

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Слово "стратегия" греческого происхождения и означает "искусство развертывания войск в бою" или "искусство генерала". Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно, гибкими, чтобы, при, необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Структурно работу можно представить в виде двух частей. В первой части содержаться теоретические аспекты стратегии развития организации. Рассматриваются такие вопросы как: стратегическое управление организацией, стратегическое планирование и концепция многоуровневого развития организации.Во второй части рассматривается стратегия развития организации, ее цели и задачи, выполняемые ей функции, потенциал, которым располагает данная организация, для решения поставленных перед ней задач.

**1 Сущность стратегического управления**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход в конце 60-х годов ХХ века для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Следует отметить, что термин «стратегическое управление» и термин «стратегический менеджмент» часто используются как синонимы, хотя полная идентичность отсутствует. Это связано с их структурной основой — терминами «управление» и «менеджмент». Существует множество определений понятия «управление». В общем виде, управление — это деятельность, направленная на достижение определенных целей. Термин «управление» шире, чем «менеджмент», и применяется в разных сферах человеческой деятельности, в живых и неживых системах: например, управление государством, транспортным средством, предприятием, управление в технических системах и т. д. Английское слово «management», означающее в переводе на русский язык «управление», менее универсально в сравнении с русским и относится только к административному управлению. Слово «менеджмент» следует интерпретировать в русском языке не как управление в широком смысле слова, а как руководство, администрирование, организация дела. Менеджмент относится, прежде всего, к организациям коммерческого и предпринимательского типа, хотя в последнее время этот термин стал использоваться в более расширенном плане: по отношению к некоммерческим организациям, к государственному управлению экономикой региона, если к последней применяются корпоративные методы управления.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. 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. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

пользование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление — это:

* симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
* высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;
* активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

**2 Выбор стратегии фирмы**

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

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

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. 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 должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

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 полагают соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

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 только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случае внешняя зависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во 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 продолжительность этапов 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 этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы, только чтобы свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

**3 Роль руководителя в разработке стратегии предприятия и организации**

Руководитель – это высококвалифицированный специалист в области управления предприятием, обеспечивающий организацию и

руководство усилиями управленческого персонала для достижения поставленных целей.

К высшему уровню управления относят исполнительного директора и его заместителей.

Исполнительный директор на предприятии капитан корабля, самый влиятельный и ответственный менеджер по стратегии. Должность исполнительного директора предусматривает выполнение функций главного разработчика задач; целей, а также стратегии и путей её достижения. Ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана для всей организации лежит на исполнительном директоре.

Исполнительный директор персонально принимает решение об одобрении серьезных стратегических решений и действий.

Вицепрезиденты по производству, маркетингу, финансам, кадрам и другие функциональные руководители тоже несут ответственность за разработку и реализацию стратегии. Обычно вицепрезидент по производству контролирует производственную стратегию, вицепрезидент по маркетингу направляет усилия по исполнению маркетинговой стратегии, вицепрезидент по финансам отвечает за финансовую стратегию и т.д.

Функциональные руководители, как правило, принимают деятельное участие и в предложении, и в развитии ключевых направлений общей стратегии; работая вместе с исполнительным директором и добиваясь выработки консенсуса. Только на малых предприятиях, руководимых одним менеджером, задача разработки и реализации стратегий является его собственной прерогативой.

Каждый менеджер разрабатывает и следит за выполнением стратегии в рамках подотчетной ему области. Менеджеры делятся по уровню управления на высших, средних, низших и затем подразделяются по сферам деятельности, например, менеджер по производству занимается плановоэкономической и организационноуправленческой деятельностью.

Прогнозирования являются стержнем любой торговой системы, вот почему отлично сделанные прогнозы Forex могут сделать вас чрезвычайно состоятельным.

Управляющие низших звеньев в иерархии структуры управления решают узкие, более специфические задачи по разработке и реализации стратегии, чем руководители высшего звена. Каждый менеджер определяет и реализует стратегию на подотчетном ему участке.

Одной из основных причин, обусловливающих участие руководителей среднего и низшего звена управления в разработке и исполнении стратегии, является тот факт, что, чем более разбросанной в пространстве, и диверсифицированной является деятельность предприятия тем, труднее становится для небольшого числа управляющих высшего звена заниматься стратегическим планированием. Менеджеры корпоративного уровня не могут знать все тонкости работы на местах в различных географических точках достаточно хорошо, чтобы составлять для предприятий стратегические планы.

Руководители высшего звена передают часть ответственности за разработку стратегии по ступеням управленческой иерархии тем, кто руководит подразделениями на местах и где специфические стратегические задачи должны быть выполнены. Такая передача ведущей роли в разработке стратегии менеджерам, которые будут непосредственно вовлечены в ее исполнение, позволяет установить ответственность за успех или неудачу стратегии. Если руководители, претворяющие в жизнь стратегические планы, сами их разрабатывают, то в случае недостижения намеченных целей им труднее найти оправдание или обвинить кого-то.

В диверсифицированных предприятиях, где требуется управлять несколькими различными отраслями, обычно существует четыре уровня менеджеров по стратегии.

Исполнительный директор или другой руководитель высшего звена управления несет основную ответственность и осуществляет личное руководство принятием крупных стратегических решений, охватывающих все предприятия, а также все виды деятельности, которыми они занимаются.

Менеджеры, отвечающие за прибыли или убытки отдельных производственных подразделений, которым передается главная роль в определении и исполнении стратегических планов для этих структурных единиц.

Функциональные региональные руководители в рамках данного производственного подразделения, которые напрямую руководят отдельным направлением деятельности предприятия (производство, маркетинг и сбыт, финансы, НИОКР, персонал) их задачей является обеспечение единой стратегии для организационных единиц и принятие стратегических решений в своей области.

Руководители основных оперативных подразделений и региональных отделов (предприятия, региональные отделы продаж, местные бюро), несут главную ответственность за развитие деталей стратегических планов в своей подотчетной сфере и за проведение в жизнь общего стратегического плана на низшем уровне.

Для предприятий, занимающихся только одним видом деятельности, необходимо иметь не более трех уровней (стратегические менеджеры на высшем, функциональном и оперативном уровнях).

В крупном одноотраслевом предприятии команда менеджеров по стратегии состоит из исполнительного директора, который является главным руководителем работ по определению стратегий и отвечает за стратегию и за ее проведение в жизнь; функциональных, вице президентов (по НИОКР, производству, маркетингу, финансам, кадрам и т.п.) и всех менеджеров оперативных подразделений, т.е. различных заводов, отделов продаж, сбытовых центров, обеспечивающих подразделений.

Однако в частных фирмах, товариществах и предприятиях, управляемых владельцами, обычно существуют один или два менеджера по стратегии, поскольку в малых предприятиях вся деятельность по разработке и осуществлению стратегий может быть сосредоточена в руках лишь небольшого количества руководителей.

Таким образом, управленческая работа по определению и проведению в жизнь стратегий скорее является правилом, чем исключением. Деятельность по созданию и осуществлению стратегии фактически затрагивает любую управленческую работу.

Если ведущую роль в разработке и реализации стратегии в рамках подотчетных отраслей играют менеджеры высшего и среднего звена управления, то чем же занимаются специалисты по планированию стратегии?

В крупных предприятиях существуют отделы стратегического планирования, в которых работают специалисты по планированию и стратегическому анализу. Задача отдела планирования состоит, главным образом, в сборе и обработке информации, необходимой для менеджеров по стратегии, создании и дальнейшем управлении системой ежегодного пересмотра стратегий.

Отдел по планированию координирует процесс пересмотра и утверждения стратегических планов, разработанных для различных отделов предприятия. Специалисты по планированию менеджерам всех уровней предоставляют данные, помогают анализировать состояние предприятия в конкурентных условиях, подготавливают информацию о выполнении намеченной стратегии. Однако специалисты по планированию не имеют полномочий принимать стратегические решения, утверждать стратегические планы (для исполнения кем-то другим) или давать рекомендации по стратегии, которые лишали бы руководителей главных оперативных структурных единиц их функций разработки и осуществления стратегии.

Специалисты по планированию владеют недостаточной ситуацией, чем оперативные менеджеры, не имеют возможностей разработать план действий и не несут ответственность за выполнение рекомендованного плана. Наделяя специалистов по планированию ответственностью за разработку стратегии, а линейных руководителей — за ее выполнение, не реально предъявлять ответственность за неудовлетворительные результаты.

Следует признать, что разработка стратегии не является функцией персонала и ее нельзя передать никакому консультативному комитету, состоявшему из нижестоящих руководителей. У линейных руководителей нет четко очерченной подотчетной территории или персональной ответственности за стратегическую программу, предложенную отделом планирования.

Передача персоналу или консультативным комитетам функций по разработке стратегии для подразделений, которые им не подчиняются, ведет к следующим последствиям:

1) специалисты не могут нести ответственность, если их рекомендации не дают желаемого результата, так как не уполномочены руководить их исполнением;

2) их рекомендации не могут быть приняты с энтузиазмом к исполнению менеджерами. Вялая работа последних способна провалить план. Напротив, если вменить в обязанность линейным менеджерам разработку и исполнение стратегических планов для подотчетных им областей, то рекомендуемая ими стратегия и их собственный подход к ее выполнению подвергается проверке на годность к работе. Если руководство разработкой и реализацией стратегии структурного подразделения переложено на руководителя подразделения, то проще зафиксировать ответственность за результаты и перенести принятие стратегических решений на соответствующий уровень управления. Менеджеры, принимающие неэффективные решения по разработке и реализации стратегии и достижению хороших результатов, несут полную ответственность.

Для разработки стратегии необходимо иметь талант руководителя и стратегический образ мышления. Менеджер, разрабатывающий стратегию, должен учитывать события, происходящие за пределами предприятия, например, изменение требований потребителя, последние действия конкурентов, возможности и опасности рынка, инфляция, замена поставщиков, потеря клиентов и т.д.

**4 Контроль руководства над реализацией стратегического планирования**

Управление реализацией стратегии. Управление стратегией — очень сложный вопрос. Руководитель, ответственный за стратегию, должен уметь исполнять множество ролей лидера и выступать в 'качестве предпринимателя и стратега, администратора и исполнителя стратегии, помощника, наставника, оратора, распределителя ресурсов, советчика, политика, ментора и любимого руководителя.

При реализации стратегии лидер должен:

* быть в курсе всего, что происходит;
* поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии;
* поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытом для новых возможностей, внедрения инноваций;
* обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формулировании политики, разработке и реализации стратегии;
* поддерживать на высоком уровне этические нормы;
* проводить корректирующие действия, совершенствующие как. выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Все большее значение приобретает метод управления реализацией стратегии на основе максимальных контактов с персоналом. Максимальный контакт с персоналом может осуществляться воздействием на него и ожиданием от него в результате такого воздействия нужных поступков следующими способами:

* посредством приказа и контроля за соблюдением исполнения этого приказа;
* через поиск, подбор людей, увлеченных идеей реализации данной стратегии и готовых на все, чтобы эта стратегия была реализована;
* через выявление у работника тех мотивов, которые двигают им при реализации определенной стратегии и целесообразности совершения действий по достижению целей.

Руководителю очень важно следить за тем, как осуществляется стратегия. Для этого ему нужно иметь широкую сеть контактов и источников информации — как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации могут быть следующими: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Менеджер, занимающийся разработкой стратегии, должен быть уверен в том, что он получает достоверную и точную информацию и владеет ситуацией. Важное значение следует придавать неформальному общению, которое может позволить получить быстрый и легкий доступ к информации.

Реализация стратегии. Задачей этого этапа является понимание того, что необходимо сделать, чтобы стратегия была реализована, работала, а намеченные сроки ее исполнения соблюдались. Работа по реализации стратегии относится к области административных задач. Она включает в себя:

* создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
* управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
* определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;
* мотивацию работников для более эффективной работы. При необходимости следует видоизменить их обязанности и характер работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
* увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
* создание благоприятной атмосферы внутри предприятия для успешного выполнения намеченной цели;
* создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу предприятия возможность ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
* использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
* обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Это так называемые определенные базовые требования, которые должны выполняться независимо от особенностей предприятия.

Цель руководства предприятием состоит в создании системы оценю! соответствия между тем, как выполнена работа, и тем, что необходимо для эффективной реализации стратегии. Качество разработки такой системы определяет качество реализации стратегии.

Руководитель должен знать, что в зависимости от объема внутренних изменений для полного выполнения стратегии может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализуя стратегию, ее исполнитель должен сначала определить, что предприятию необходимо сделать для успешного разрешения дела. После этого он должен продумать, как осуществить требуемые внутренние изменения настолько быстро, насколько это необходимо и практически возможно. В первую очередь действия исполнителя стратегии должны быть направлены на приведение в соответствие того, как предприятие осуществляет виды деятельности, составляющие цепочку ценностей, и внутреннее руководство бизнесом, с тем, что представляется первоклассным выполнением стратегии. Ресурсы, потенциальные возможности, навыки и мастерство, которыми обладает персонал, должны точно соответствовать требованиям стратегии. Ресурсы должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить подразделения людьми и текущими бюджетами, необходимыми для эффективного исполнения их стратегической роли.

Существующая на предприятии система поощрений, ее политика, информационные системы и производственная практика должны способствовать реализации стратегии, а не быть помехой. Стиль и манера работы менеджеров должны создавать и развивать рабочую обстановку и корпоративную культуру, которые поддерживают стратегию. При грамотном подходе менеджеры быстро и профессионально могут провести диагностику и сделать вывод, что нужно предприятию для четкого выполнения избранной стратегии. \* Таким образом, реализация стратегии — это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах предприятия, разработке его политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, а также руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

При оценке реализации стратегии, руководитель должен знать, что стратегическое планирование — это непрерывный процесс, и поставленные перед предприятием задачи обычно пересматриваются не один раз. Связано это с появлением новых обстоятельств, вынуждающих вносить коррективы. Иногда могут быть изменены даже долгосрочные цели деятельности предприятия. Изменение прогноза развития предприятия, разработка новых целей, а также колебания на рынке влекут за собой корректировку стратегии.

Оценка реализации стратегии осуществляется по следующим ступеням:

* необходимо удостовериться, что текущие цели предприятия и его задачи точно соответствуют общим желаниям руководства предприятия и его стратегии в целом;
* необходимо описать продукт, выпускаемый предприятием, и дать ему оценку соответствия текущему моменту;
* менеджер должен точно определить сегменты своих потребителей, а также взять в расчет все потенциальные сегменты рынка, на котором работает предприятие;
* следует построить профиль потребителей, который специфически определяет нужды, выгоды и покупательские критерии потребителей продукции данного предприятия;
* необходимо правильно определить стратегические единицы бизнеса и дать им правильную оценку. Стратегические единицы бизнеса (СЕБ) — конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку. Именно стратегические единицы бизнеса определяют бизнес;
* Руководитель должен учесть все силы индустрии, которые воздействуют на стратегические единицы бизнеса данного предприятия;
* пункты дифференциации должны являться устойчивыми и отчетливыми в глазах потребителей данного предприятия;
* стратегические выводы для каждой стратегической единицы бизнеса должны совпадать с целями и возможностями данного предприятия;
* выполнение конкретной стратегии и конкретных тактических ходов должно соответствовать ресурсам данного предприятия и успешно осуществляться на каждом этапе.

Оценка реализации стратегии неразрывно связана с контролем, основными задачами которого являются:

* 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;
* осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

**Заключение**

После того, как фирма выбрала стратегию, она должна приступить к следующему процессу - реализации стратегии.

Планирование и реализация стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функцию реализации стратегии осуществляют люди, то, как отмечалось, этот процесс должен быть формализован и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно-психологического климата, важно привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения - естественное состояние развития организации и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми.

Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования - это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Такое внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. После внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того, как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

**Список используемой литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2003.
2. Бабаскин С.Я. Зинов В.Г. Менеджмент на рынке инноваций. - М.: АНХ, Центр коммерциализации технологий,2002
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.:ЮНИТИ, 2002.
5. Инвестиции: Курс лекций. / Е.Р. Орлова. – 3-е изд., испр. и доп. - М.: Омега – 2006.
6. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие/ под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2003.
7. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляков В.Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2002.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник – М.: Гардарика., 2003.
9. Колтынюк Б.А. Инвестиции. Учебник. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2003.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2003.
11. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. Часть 1. Под ред. проф. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
12. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. Часть 2. Под ред. проф. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.