Столичный Гуманитарный Институт

Факультет Госслужбы и Менеджмента

Вечернее отделение

## Основы стратегического менеджмента

Реферат по курсу стратегического менеджмента

студента IV курса

Москва 2002

План реферата «Основы стратегического менеджмента»:

Введение.

1. Определение стратегии.

2. Стратегические решения.

3. Принципы и тенденции стратегического управления.

4. основные составляющие стратегического менеджмента.

5. Стратегия и ресурсы.

6. Методы технологии обработки информации.

Заключение

Список используемой литературы.

## Введение.

Как академическая дисциплина стратегический менеджмент начал формироваться после выхода книги Ричарда Румелта «Стратегия, структура и результаты» в 1974 году[[1]](#footnote-1). Следующий важный вклад был сделан Майклом Портером и его книгой «Конкурентная стратегия», которая вышла в 1980 году[[2]](#footnote-2). Поскольку данная дисциплина молода и охватывает очень сложные процессы современного управления в бизнесе, то не существует однозначного достаточно четкого ее определения. Приведем наиболее распространенные определения.

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий[[3]](#footnote-3).

Стратегический менеджмент – это процесс формирования целей организации и управления для их достижения[[4]](#footnote-4).

Стратегический менеджмент – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации[[5]](#footnote-5).

## 1. Определение стратегии.

Можно подойти к определению стратегического менеджмента, определив сначала понятие стратегия. Единого определения стратегии тоже не существует, хотя история этого понятия длиннее, чем понятия «стратегический менеджмент». Оно широко используется в теории игр и было дано в книге Фон Неймана и Моргенштерна по теории игр в следующем виде: стратегия – это полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации[[6]](#footnote-6).

Позднее, делались различные попытки дать определение стратегии в контексте вопросов стратегического менеджмента. Сформулируем некоторые из них.

Стратегия – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия[[7]](#footnote-7).

Стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений[[8]](#footnote-8).

В более ранних определениях акцент делался на формулировании миссии и целей организации. Миссия представляет собой формулировку долгосрочного видения смысла организации и выражение сути ее деятельности. Цели в свою очередь дают более конкретное и детальное представление о предполагаемом развитии организации в той или иной сфере ее деятельности. Стратегия – это выражение пути достижения целей и, наконец, тактика – это конкретные планы действий.

Позднее сформировался взгляд на стратегический менеджмент как на процесс оценки сильных и слабых сторон организации, рыночных внешних возможностей и угроз и формирования на их основе пути достижения устойчивой конкурентоспособности компании.

В одной из последних книг по стратегическому менеджменту вводится следующее определение:

Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности[[9]](#footnote-9). «Хорошая» стратегия – это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

В этом определении специального пояснения требует термин «результаты хозяйственной деятельности». В англоязычной литературе используется выражение «organizational performance», которое очень часто и переводят как термин «результаты хозяйственной деятельности». Прямое же значение слова «performance» - исполнение. В том смысле как это, например, применяется в спорте, когда говорят об исполнении прыжка или упражнения. В театре можно говорить об исполнении балета, пьесы или отдельного танца. Именно в этом смысле употребляется слово «performance» - как исполнение организацией своей миссии или роли на рынке. Англоязычный термин намного шире, чем его русский перевод «результаты хозяйственной деятельности». Поэтому предыдущее определение можно было бы переформулировать следующим образом.

Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

## 2. Стратегические решения.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа – портфельная, или корпоративная; конкурентная, или бизнес-стратегия; функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

*Корпоративные (портфельные) решения* касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основной целью портфельной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

*Конкурентные решения* распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их – обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

*Функциональные решения* принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель – рациональное распределение ресурсов отдела (службы), а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции. Считается, что независимое формирование функциональных стратегий – неподнятая целина менеджмента, где скрыты огромные резервы эффективности.

Корпоративная стратегия на предприятиях с одним видом деятельности будет совпадать с бизнес-стратегией. В свою очередь иерархическая структура управления предполагает, что корпоративная стратегия состоит из ряда бизнес- и функциональных стратегий. Кроме того, стратегия высшего иерархического уровня выступает в качестве целей на более низком уровне.

Философия современного стратегического менеджмента (в отличие от технократического рационализма) основана на системном и ситуационном подходах. Деловая организация рассматривается как «открытая» система. Главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее, т.е. успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспосабливается к экономическому, социально-политическому, социально-культурному окружению.

Западные эксперты считают, что стратегический менеджмент 90-х годов – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой компании. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, следует выделить, прежде всего усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в том числе международной.

Стратегические решения в новых условиях имеют следующие характеристики: существенно влияют на способность компании приносить прибыль, касаются компании в целом, принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров, имеют долгосрочных характер и поэтому принимаются не столь часто, отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой организации.

## 3. Принципы и тенденции стратегического управления.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии фирмы;

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом «стратегия - структура – контроль»;

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Можно выделить основные *принципы и тенденции стратегического управления предприятия*ми в современных российских условиях.

1. Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера). Согласно российскому законодательству в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего (более 10% общих активов) имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д. В то же время собственник (в том числе фонд государственного имущества) не вправе вмешиваться в управление производством (выбор поставщиков, сбыт продукции, набор и увольнение работников и т.д.). Арендодатель следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

2. Основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу. В условиях кризиса средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независящих от предприятия факторов) может быть компенсирован повышенной эффективностью вложений.

Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом.

Она включает четыре основных этапа:

1) исчисление производственных расходов;

2) определение требуемых инвестиций (капиталовложений);

3) прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;

4) определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

3. Разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые – правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления. К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР, разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников. Вмешательство генерального директора в оперативное управление поставками, запасами, календарное планирование и т.д. неприемлемо в рыночной экономике.

4. Многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.

5. Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса. 80-е годы XX века стали во всем мире периодом возрождения малого бизнеса. Стратегический менеджмент учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации, малого и крупного бизнеса. Во-первых, это предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под силу произвести одному малому предприятию. Заключается соглашение, разделяются функции между участниками, каждый специализируется на том виде деятельности, который может выполнить наиболее эффективно. Во-вторых, следует выделить франчайзинг – систему сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством (до 3 тысяч) малых компаний. При этом крупная корпорация предоставляет свой товарный знак, предоставляет свою технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качество продукции.

## 4. Основные составляющие стратегического менеджмента.

Рассмотрим основные этапы стратегического менеджмента.

*Стратегический анализ* требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше[[10]](#footnote-10). Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а, следовательно, необходимо определить: к чему стремиться, какие цели ставить.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Классифицировать цели можно по следующим функциональным областям:

*Рыночные цели* (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

- объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;

- число клиентов;

- доля рынка.

*Производственные цели* (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов), например:

- обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);

- построить цех (объем капитального строительства);

- разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР).

*Организационные цели* – все, что касается управления, структуры и персонала организации, например:

- принять на работу трех маркетологов;

- довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;

- внедрить систему управления проектами.

*Финансовые цели* – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

- чистый объем продаж (из «рыночных целей»);

- величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);

- валовая и чистая прибыль;

- рентабельность продаж и т.п.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых – к рыночным и производственным.

На наш взгляд, данная классификация отличается простотой понятийного аппарата. Кроме того, она обеспечивает связность целей, так как последние логически вытекают друг из друга (из рыночных – производственные, затем организационные и финансовые).

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

*Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.*Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

*Установление целей для организации в целом.* Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

*Построение иерархии целей.* Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».

*Установление индивидуальных целей.* Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

- цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства;

- упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем.

Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;

- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения;

- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

*Стратегический выбор* включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

При разработке стратегии необходимо учитывать, что любая компания имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке товаров или услуг. Неадекватная оценка этого обязательства привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их защиты[[11]](#footnote-11). В России «Общество по охране прав потребителей» тоже имеет влияние и может испортить репутацию любой организации, на которую жалуются потребители.

*Реализация выбранной стратегии* предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегический менеджмент формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др.

Стратегическому менеджменту присущ также свой алгоритм: что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать (технологический аспект);  с использованием каких средств (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

## 5. Стратегия и ресурсы.

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников.

Представляется, что экономическая масса и мобильность определяются в первую очередь *ресурсами предприятия*. В различных сферах экономики они различаются как по объему, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов – финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных – не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию даже подчас в самых благоприятных внешних условиях[[12]](#footnote-12).

Роль ресурсов в стратегическом менеджменте принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели. Ресурсы – это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, *во-первых*, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования), *во-вторых*, в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду предприятия (характер использования), *в-третьих*, в специфически стратегической постановке целей субъекта (направления действия).

В большинстве публикаций справедливо указывается, что выработка и реализация стратегии предприятия требуют больших затрат ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству экономических субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в схоластически теоретическом плане, с другой – именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далеко не все фирмы способны одинаково точно избрать стратегически выгодный для себя рынок. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, по существу, в чуждой для них стратегической зоне хозяйствования. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации. Отсюда важнейшая характеристика «стратегичности» субъекта – *находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней*.

Разработка стратегии предприятия не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией – собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы предприятия тесно связаны с интеллектуальными – предприятие должно располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Особо следует обратить внимание на *организационно-структурный стратегический потенциал предприятия*. Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий.

Переход к дивизиональной оргструктуре (она характерна, например, для крупных коммерческих банков), повышая гибкость и адаптивность организации и создавая возможности концентрации внимания высшего руководства на стратегических вопросах, вместе с тем создает определенные трудности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений. Хотя трудности разработки и реализации стратегии есть и в более развитых оргструктурах, общий вывод бесспорен – их стратегический потенциал существенно различается. Поскольку оргструктура предприятия не должна быть более сложной, чем это необходимо исходя из его размера, характера деятельности, технологии и территориального размещения, то большинство российских (да и западных) экономических субъектов функционируют в рамках простых оргструктур. При этом стратегические аспекты функционирования оргструктуры остаются для них в тени, объективно затрудняя разработку и реализацию экономической стратегии.

Обладание стратегическими по сути ресурсами позволяет экономическому субъекту *принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой предприятия*. Выражение «приспособление к новым условиям», которое часто используется для характеристики деятельности успешно развивающихся фирм, представляется не совсем удачным, поскольку он создает впечатление пассивной и направленной преимущественно на внутренние изменения экономической стратегии организации. Бесспорно, приспособляемость к изменяющимся условиям среды может быть основанием для длительного и успешного существования предприятия. Однако стратегия означает не столько следование за изменениями окружения и осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активное предприятие должно направленно воздействовать на среду, изменяя и приспосабливая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть собственно реализации стратегии.

Вряд ли следует доказывать, что воздействие на внешнюю среду не означает и не предполагает изменение макроэкономической ситуации в стране. Оно направлено в первую очередь на формирование среды непосредственного окружения предприятия – потребителей, поставщиков, конкурентов, региональные и местные органы власти. Формы и методы этого воздействия могут быть разнообразны – реклама, выбор партнеров по бизнесу и условия сотрудничества с ними, ценовая политика, методы конкурентной борьбы и способы защиты собственных экономических интересов, влияние на органы государственной власти, привлечение средств массовой информации (в том числе создание собственных). Нельзя не отметить здесь некоторые особенности современной российской государственности (коррупция, бесконтрольное использование бюджетных средств), создающие широкие возможности для деловых кругов формировать необходимую среду обитания.

## 6. Методы и технологии обработки информации.

Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации (таблица 1.1.). Не случайно на долю данных из прейскурантов и анализа ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий – 33%, информации о методах производства – 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии компаний - 5%[[13]](#footnote-13).

Таблица 1.1. – Методы и технологии стратегического менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид работ (операций, действий)** | **Методы, подходы, технологии** |
| **Ситуационный анализ**  *Макроокружение организации*:  • экономика и политика;  • технология и экология;  • правовое обеспечение;  • демография, общество. | • обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты;  • кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки;  • PEST-анализ. |
| *Непосредственное окружение (внешние связи, субъекты рынка)*:  • заказчики;  • посредники;  • конкуренты;  • внешние влияния;  • общественность;  • поставщики. | • анализ рыночной позиции, отношения к торговой марке и престижа организации;  • анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения). |
| *Собственно организация*:  • результаты реализации целей прошлой стратегии;  • оценка состояния маркетинговой совокупности;  • возможности, ресурсы;  • маркетинговая инфраструктура. | • сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонения»;  • причинный анализ, пирамидальная структура;  • анализ, балльная оценка возможностей и способностей;  • информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет. |
| *Конфронтационный анализ (организация – конкуренция)*:  идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности. | • анализ SWOT;  • методы сравнительного анализа. |
| *Детальный анализ параметров маркетинговой совокупности*:  • анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен;  • анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия;  • анализ доли торговых расходов;  • анализ цикла «продукция – рынок - товарооборот – прибыль – затраты». | • анализ портфеля заказов (по методике Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств);  • классификация продукции по П. Дракеру;  • метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий;  • АВС-анализ, оптимум Парето. |
| *Синтез*:  определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков. | • причинный анализ;  • анализ SWOT, анализ портфеля заказов. |
| **Прогнозы и предсказания**  • динамика окружения организации;  • динамика параметров рынка;  • динамика параметров организации. | • сценарий развития;  • нормативный метод;  • анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связей;  • операционные исследования, имитационные модели;  • методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др. |
| **Планирование целей**  • миссия организации, ее идентификация, путь развития;  • выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков);  • профилирование предложений;  • целевые приоритеты, целевые траектории;  • масштабы целей (технико-экономическая оценка, эффективность с учетом временных и пространственных параметров). | • портфель заказов (план);  • SWOT (план);  • модели принятия решений, методы оценки вариантов;  • операционные исследования, моделирование;  • анализ риска;  • методы творческого мышления при стоимостном анализе;  • методы экспертных оценок. |
| **План стратегических операций**  • выделение стратегических предпринимательских подразделений;  • типовая стратегия роста, конкурентная стратегия;  • стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности;  • формулирование стратегических вариантов;  • идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков;  • коррекция на основе обратной связи. | • портфель заказов (план);  • SWOT (план);  • операционные исследования, моделирование;  • методы теории запасов, теории массового обслуживания (очередей);  • методы сетевого анализа;  • анализ риска;  • метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа;  • методы экспертных оценок. |

Следовательно, организации работают с информацией, взятой, прежде всего, из анализов, прогнозов и изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации. Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа стратегии применяются разнообразные методы анализа (прогнозирования), подходы и технологии. В таблице приведен перечень основных методов и технологий, которые предъявляют высокие требования к специальной подготовке работников, занимающихся стратегическим менеджментом.

## Заключение.

Стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий[[14]](#footnote-14).

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии фирмы;

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом «стратегия - структура – контроль»;

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа – портфельная, или корпоративная; конкурентная, или бизнес-стратегия; функциональная.

Выделяются три уровня стратегических решений.

*Корпоративные (портфельные) решения* касаются деятельности предприятия в целом.

*Конкурентные решения* распространяются на хозяйственные подразделения предприятия.

*Функциональные решения* принимаются в интересах отделов и служб предприятия.

В настоящее время в России недостаточно используется потенциал стратегического менеджмента. Ему уделяют незаслуженно мало внимания. Большинство предпринимателей на вопрос о стратегии фирмы лишь пожимают плечами и говорят: «Какая стратегия в наших условиях? Нам бы выжить».

Такой подход изначально неправильный. Именно в условиях неопределенности лучше всего иметь различные стратегии на все случаи жизни.

## Список используемой литературы:

1. Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №4
2. Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №1
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998
4. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №4
5. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
6. См.: Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988

1. См.: Rumelt R.P. Strategy, Stracture, and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University, 1974. [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: Porter M. Competitive Strategy, New-York, Free Press, 1980. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. Cambridge, MA: Basil Blackwell. [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. Business Strategy and Policy. Boston, houghton Miffin, 1988. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: Von Neumann J., Morgenstern O. The Theory of Games and Economic Behavior. - New York, Willy, 1944. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. - New York, McGraw-Hill, 1980. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy.- Administrative Science Quarterly, 30, 1985. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. - Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №4. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №4. [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №1. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline. In Academy of Management Proceedings, 1972. [↑](#footnote-ref-14)