#  1.СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

1.1 Функции стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Самыми главными, перспективными вопросами должен заниматься непосредственно генеральный директор или хозяин фирмы, которому могут помогать референты (штаб). В противном случае ему придется в конце концов уступить место другому лицу, фактически выполняю щему данные функции.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;

г) разработка соответствующих перспективных планов и программ**.**

Все виды менеджмента взаимосвязаны. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам вы-полняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудни- ками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характер-

- 2 -

ны особые средства и методы управления, навыки и приемы.

Стратегический менеджмент - основа управления предприятием. Установление целей развития и средств их достижения определяет задачи всех видов менеджмента.

1.2 Основные принципы и тенденции стратегичегического управления.

Можно выделить основные принципы и тенденции стратегического управления предприятиями в современных 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 надеж-

- 3 -

ные 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. Для ее оценки в первом приближении используется коэффициент окупаемости капиталовложений (КОК).

****

• Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в це-лом.

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.

- 4 -

К числу обязанностей руководителя относится определение общих це-лей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управ-ления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР. Разра-ботка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредст-венно подчиненных сотрудников. Вмешательство генерального директора в оперативное управление поставками, запасами, календарное плани-рование неприемлемо в рыночной экономике.

Управление имуществом включает контроль за стоимостью иму-щества, активами и распределением прибыли, определение стратегии маркетинга и обновления производства. При этом функция стратеги-ческого управления выполняется в штаб-квартире корпорации, а опера-тивного управления - остается на заводе, передается в низовые ячейки, в цеха, комплексные бригады и другие подразделения. В этом нет разли-чия между американскими и японскими фирмами. Низовые ячейки стали сами заказывать материалы, производить и отгружать продукцию. В ре-зультате в США, например, корпорации сократили 25% управленческого персонала.

Усиливается роль финансовых подразделений в выработке стратеги-ческих целей. В условиях компьютеризации финансовая служба объеди-няется с бухгалтерией. При отсутствии электронно-вычислительной тех-ники существенно возросшие объемы работ бухгалтерии начинают тормозить всю работу фирмы. В развитых странах 92 % фирм отказались от ручной выписки документации, расчетов и т.п. По существу, вне-дряется полная компьютеризация этих процессов. Осуществляется также

- 5 -

разделение задач перспективной (на 5 лет и более) и текущей (на 1-3 го-да) максимизации прибыли.

Благодаря иной стратегической ориентации корпорации Японии существенно потеснили США на мировом рынке. В 80-х гг. они имели превосходство по таким показателям, как фондовооруженность труда (в 2-5 раза), средний возраст металлообрабатывающего оборудования (9,5 лет по сравнению с 17.5), доля затрат на обновление производства (исследования и разработки, маркетинг, дизайн и реклама, развитие рынка после начала продаж), удельный вес новых товаров, затрат на предотвращение брака и т.д. В то же время в корпорациях США выше скорость оборота средств, текущая рентабельность совокупных активов, доля собственного и привлеченного капитала по сравнению с кредитами.

К числу методов повышения рентабельности в долгосрочной перспе-ктиве относятся развитие инфраструктуры сбыта и технического обслу-живания продукции, снижение серийности производства (при высокой унификации узлов, деталей, технологических процессов). Децентрали-зация управления (при создании автоматизированной информационной системы), техническое содействие поставщикам (на основе долгосрочных связей), выделение структурных единиц в дочерние малые предприятия и т.д.

4. Многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех. Так, завод "Импульс" в Санкт-Петербурге в основу своей стратегии положил переход от военной к наукоемкой гражданской продукции. В 1992 г. не дожидаясь общих программ конверсии, он освоил выпуск, а в 1993 г. - массовое производство микроволновых печей по цене в 5-10 раз ниже импортных. Алтайский картонно-рубероидный завод столкнулся с

- 6 -

иной ситуацией - сокращение спроса на строительные материалы и обилие посредников, забирающих основную часть прибыли. Он добился успеха, выдвинув в качестве главной цели прямые поставки, в том чис-ле по бартеру и за рубеж.

5. Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса. 80-е годы XX века стали во всем мире периодом возрождения малого бизнеса. Стало очевидным, что теоретические положения нашей политэкономии о замене мелких производителей корпорациями по мере концентрации производства оказались справедливыми лишь для конца XIX - начала XX века.

С середины XX века в мире начала разворачиваться научно-техническая революция. Годом начала НТР считают 1955г. когда компьютер был впервые применен для производственных нужд. Он был изобретен в 1942 году но использовался прежде только для научных и военных целей. По существу, завершился "век машин", которые включа-ли только двигатель, передаточное устройство, рабочую часть, и появи-лось новое орудие труда - машина со встроенным микропроцессором. Датчики собирают информацию, затем она анализируется и сопос-тавляется с программой, если выявляются несоответствия то командное устройство вносит соответствующие коррективы.

Фактически именно НТР привела к возрождению малого бизнеса, ибо существенно повысила его возможности. Отметим, что малый бизнес имеет ряд существенных преимуществ:

а) он открывает большие просторы для самовыражения личности. Классическим примером стало создание персональной ЭВМ. Два молодых инженера вынуждены были уйти из одной из ведущих в данной области фирм, шедшей в то время по пути увеличения размеров ЭВМ и не поддер-

- 7 -

жавшей идею создания микроЭВМ. Уволившись, они взяли кредит и, работая по 14-15 часов в сутки, вместе с тремя механиками создали в непромышленных условиях персональную ЭВМ. В результате их собствен-ная компания достигла оборота в 7 млрд. долларов;

б) способствует снижению экологической нагрузки;

в) снижает транспортные расходы и др.

 Для 90-х годов характерно, что развитие малого бизнеса не ведет к уменьшению роли крупного бизнеса: каждый из них имеет свою нишу. В этом плане, на наш взгляд, следует критически отнестись к методам осуществления приватизации в России, приведшей к делению крупных промышленных комплексов на независимые части, разрушению наукоемкого производства.

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 (например, объединение ряда фирм Петербурга для производства компьютеров). 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 (например, фирмам, рабо-тающим под маркой "Дока-пицца" или "Дока-хлеб"), предоставляет свою

технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качест-

- 8 -

во продукции.

2. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрим, что конкретно должен делать генеральный директор как стратегический менеджер, какова последовательность его работы, в чем ему помогают консультанты (референты помощники).

1 этап - выбор цели с учетом финансового положения фирмы. Здесь можно выделить следующие варианты (типы целей):

а) восстановление платежеспособности. Такая цель очень актуальна для нашей экономики, когда рабочие сидят без оплаты, а главная забота руководителя - избежать банкротства;

б) увеличение массы и нормы прибыли;

в) диверсификация, то есть освоение новых сфер деятельности. Например, Ижорский завод обычно ассоциируется с производством оборудования для АЭС, атомных реакторов прокатных станов, скальных экскаваторов. Однако сейчас он является учредителем примерно 20 компаний, занимающихся и финансовыми, и внешнеторговыми опера-циями, и туризмом. По существу, с резким уменьшением спроса на традиционную продукцию фирмы ее генеральной целью стала дивер-сификация;

г) конверсия - полная смена профиля для оборонных заводов.

2 этап - уточнение, дифференциация цели. Исходя из рыночной си-туации намечается:

а) проникновение на новый рынок - наступательная стратегия фирмы на основе вытеснения конкурентов с этого рынка или сотрудничество с

- 9 -

ними.

б) сохранение и развитие рыночных позиций - оборонительная страте-гия. К примеру, наша алюминиевая промышленность и некоторые другие отрасли вышли на мировой рынок неорганизованно, отечественные предприятия сами сбивали друг другу цены. В результате за три года объем экспорта по ряду позиций существенно вырос, а выручка, напро-тив, снизилась на 15-20 %. Очевидно, необходимо заключение картельных соглашений об урегулировании экспортных квот и цен. У нас подобные соглашения заключили пока только предприятия - экспортеры лесного комплексаж;

в) отступление, уход с неперспективных рынков. Фирме не нужно цепляться за все виды деятельности, пытаться обязательно закрепиться на всех возможных рынках. Можно и уходить с рынка, но уходить достойно, путем нормального свертывания своей деятельности.

3 этап - выбор типа маркетинговой, конкурентной стратегии. Можно выделить четыре варианта такой стратегии.

А. Неценовая конкуренция при широком ассортименте. Данный тип маркетинговой стратегии означает, что фирма конкурирует уникальным качеством, а не низкой ценой продукции. Это самый перспективный вид конкуренции. Он означает что только данное предприятие умеет изготавливать определенные изделия и, не снижая цены, конкурирует качеством. Примером может быть мировое судостроение. Так, Япония - единственная страна, строящая крупнотоннажные танкеры более 100 тыс.тонн водоизмещением с уникальной степенью автоматизации.

Заметим, что такой тип стратегии подходит только для крупных фирм, обладающих большим научно-техническим потенциалом.

Б. Неценовая конкуренция при узком ассортименте. Например, судостро-

- 10 -

ение Скандинавии специализируется на выпуске пассажирских лайнеров (их можно заказать в Швеции и Норвегии), а Финляндия специализируется на ледоколах, на платформах для бурения. Имеет место узкая специализация, когда, например, в Финляндии можно заказывать только 3-4 типа судов.

В. Ценовая конкуренция при широком ассортименте. Ее могут избрать крупные фирмы, которые обладают сравнительно дешевыми мате-риальными ресурсами или рабочей силой.

На наш взгляд, это возможная стратегия отечественного судостроения. В качестве примера можно привести судостроительный завод "Адмиралтейские верфи", который успешно вошел в рыночные отношения. Он нашел свою нишу, заключив контракт со швейцарским бизнесменом. Завод может производить любые суда, кроме уникальных. При этом массовая продукция создается по цене на 20-30 % ниже, чем за границей -(например, танкеры по 10-15 тыс.тонн водоизмещением, которые нужны, в частности, в арабских странах, в Греции для перевозки топлива на острова). В результате своих уси­лий в настоящее время фирма обеспечена заказами на 3 года вперед. Она не переходила на сокращенную рабочую неделю и заняла сейчас первое место по уровню зарплаты работников в машиностроении Санкт-Петербурга.

Г. Ценовая конкуренция при узком ассортименте (например, при производстве каботажных судов).

4 этап - дифференциация целей в зависимости от этапов жизненного цикла изделия.

5 этап - сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента. Цели фирмы дифференцируются по различным сферам управленческой дея- тельности. К числу контролируемых показателей можно отнести: сбыт

- 11 -

(объем реализации); доходы; уровень конкуренции; динамику цены. Специфика выпускаемого товара и стратегическая цель, которая ставится в итоге, определяют объект особого внимания для стратегического ме-неджмента.

6 этап - разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей.

Базовая цель предприятия дифференцируется для отдельных областей (сегментов) его деятельности - стратегических зон хозяйствования. Они могут выделяться по следующим признакам:

- характер рынков сбыта (товары, предназначенные для массового пот-ребителя, для экспорта в развитые страны и элитных групп в России, выпускаемые по индивидуальным заказам);

- общность используемого сырья;

- единство технологии и фазы научно-производственного цикла (необ-работанное сырье, полуфабрикаты, готовые изделия, научно-техническая продукция, услуги);

- патентная защита (выпуск по зарубежным лицензиям, на основе собственных изобретений и ноу хау без патентов) и т.д.

По каждой из этих зон целесообразно провести анализ по нескольким направлениям:

1. Удельный вес данной зоны (сегмента) в общем доходе (объеме продаж) фирмы и его динамика. Этот показатель отражает значимость данной сферы деятельности предприятия. При этом выделяются (по аме-риканской терминологии) "звезды" (группы товаров с максимальными темпами роста продаж), "дойные коровы" (товары, приносящие основной доход при стабильном объеме реализации), "загадки" (доля в выручке невысока, но спрос остается постоянным) и "мертвые собаки" (продажа

- 12 -

снижается, перспектив нет).

2. Удельный вес данной группы товаров в общем объеме реализации на рынке и его динамика. При этом учитывается доля покупателей, которые приобрели товар фирмы (коэффициент проникновения на рынок), и отношение средней фирменной продажной цены к уровню рыночных цен на аналогичный товар (ценовой коэффициент). Благодаря последнему автомобильные компании России и Украины проникают на рынки Латинской Америки, Восточной Европы и других стран.

3. Стадия жизненного цикла, на которой находится товар. Стадия внедрения на рынок начинается в Процессе нововведения и заканчивается выпуском первых промышленных партий или образцов. На стадии роста быстро увеличивается объем продаж и прибыль в расчете на каждую единицу продукции (при переходе к массовому производству снижаются издержки). Фаза зрелости означает стабилизацию выручки при некотором росте общей суммы прибыли за счет дальнейшего снижения себестоимости. Наконец, спад начинается при устойчивом сокращении объема продаж в связи с переключением спроса на иные товары.

Фазы жизненного цикла могут различаться на разных рынках. При спаде выручки в Москве и Санкт-Петербурге товар нередко лишь входит в моду в других регионах и государствах СНГ.

О различиях стратегии на разных этапах цикла дает представление табл.1.

На первом этапе особое значение имеет фактор времени, сокращение (без ущерба для качества) сроков разработки и освоения нововведения, интенсивная реклама нового товара, укрепление связей с поставщиками и потенциальными покупателями. После начала серийного выпуска главное - полное использование производственных мощностей, поддержание про-ектного, гарантируемого качества, достижение планового уровня издержек,

- 13 -

формирование семейства изделии на базе основной модели с учетом запросов различных покупателей. Прекращение роста доходов требует смены ценовой стратегии (ориентация не на высокую цену и прибыль с каждой единицы товара, а на общую сумму прибыли за счет увеличения числа покупателей). Для стимулирования сбыта приходится идти на снижение цен, продажу в рассрочку и в кредит, оказание дополнительных льготных услуг по доставке, ремонту, оформлению (покупки и соответствующих товаров), модернизации базового образца, а при первых признаках спада - проводить уценку и распродажу остатков, ускорять внедрение на рынок новых товаров.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  ФАЗЫ ЦИКЛА**СТРА-****ТЕГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ** | ВНЕДРЕНИЕ | РОСТ | ЗРЕЛОСТЬ | СПАД |
| СБЫТ | **низкий** | **растущий** | **высокий** | **снижающийся** |
| ДОХОД | **минимальный (до убытка)** | **высокий** | **максимальный** |  **низкий (до убытка)** |
| КОНКУРЕНЦИЯ | **высокая** | **средняя** | **высокая** | **максимальная** |
| ЦЕНА | **невысокая** | **средняя** | **снижающаяся** | **низкая** |
| ТОВАР | **базовая модель** | **модификация базовой модели** | **модернизация** | **индивидуальные заказы** |
| СТРАТЕГИЧЕС-КАЯ ЦЕЛЬ | **сокращение сроков выхода на рынок** | **наращивание объема производства** | **стимулирова-ние сбыта** | **смена ассортимента** |
| ОБЪЕКТОСОБО-ГО УПРАВЛЕНИЯ | **рынок НИР и ОКР** | **производство** | **маркетинг** | **НИР и ОКР** |

- 14 -

4. Общая конкурентоспособность и стратегическая уязвимость данной зоны хозяйствования (степень коммерческого риска).

3. СТРАТЕГИЯ В ЗОНАХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.

Стратегия в зонах хозяйствования имеет особое значение. В стратегическом управлении особенно важен выбор перспективной цели развития предприятия. Для каждого сегмента рынка такими целями, как уже отмечалось, могут быть:

1. Проникновение на рынок на основе разработки нового фирменного товара или вытеснения конкурентов, предлагающих аналогичные товары. Эта атакующая стратегия (захват рынка) применяется в основном при организации экспорта, поскольку конкуренция на внутрироссийском рынке еще невелика. В мире усиливается неценовая конкуренция, успех определяется (особенно в Европе, Северной Америке, Юго-Восточной Азии) техническим уровнем, качеством и надежностью товара, подтвержденным сертификацией в общепризнанных центрах, уровнем сервиса и послепродажного обслуживания, а не низкими ценами.

Используются различные формы реализации наступательной стратегии на конкретных сегментах рынка:

а) слияние с другими предприятиями, выходящими на тот же рынок на основе консорциума (временное объединение фирм и финансовых фондов для совместной борьбы за получение крупного заказа и его совместного выполнения при солидарной ответственности), картеля (соглашения о квотах экспорта ценах, условиях реализации, совместном использовании патентов);

б) создание фирмами, уже действующими на том же рынке, общих

- 15-

филиалов (дочерних фирм) для производства или реализации совместно разработанного или производимого товара, по такому пути пошли многие ракетно-космические предприятия России;

в) заключение соглашений об использовании комплектующих изделий, технических систем и служб сервиса зарубежных фирм. Так, экспорт самолетов ИЛ-86 обеспечен соглашением с концерном "Роллс-Ройс" о приобретении его авиационных моторов с использованием 120 ремонтных заводов в различных странах;

г) включение смежников в единый концерн с законченным циклом про-изводства путем взаимного приобретения (это позволяет блокировать при-нятие другой фирмой решений об ухудшении условий поставок), обмена активами (передача нерентабельных производств другой компании в обмен на нужные для вхождения на новый рынок), создания холдингов, обеспе-чивающих финансовый контроль за дочерними и внучатыми компаниями и т.д.

2. Сохранение и развитие рыночных позиций путем обновления ассортимента продукции, технологии производства и диверсификации (переход к многопрофильному производству с широкой номенклатурой изделий и услуг). При этом в результате приватизации незавершенных строек, скупки убыточных предприятий на конкурсах и аукционах, организации новых производств нередко образуются конгломераты - акционерные общества, в которых предприятия относятся к разным от-раслям, выполняют разнородные функции и не имеют технологических связей.

Так, объединение "Гермес", начав с финансовых и экспортных опе-раций с нефтепродуктами, в 1992-1994 гг. занялось переработкой сельскохозяйственной продукции и ее доставкой в районы Сибири, нефте-

- 16 -

химией, строительством и т.д. Эта оборонительная стратегия должна учитывать прогнозы развития общехозяйственной конъюнктуры, изме-нения в структуре рынка, качества, цен и спроса на различные товары, модель маркетингового поведения конкурента.

3. Уход с неперспективных рынков на основе специализации на вы-пуске рентабельной и пользующейся устойчивым спросом продукции. К такому упорядоченному отступлению вынуждает конкуренция производителей (в связи с проникновением зарубежных фирм на рос-сийский рынок), потребителей (оказывают предпочтение товарам других фирм или вообще сокращают спрос), поставщиков (переориентируются на другие рынки сбыта) и технологий (принципиальные нововведения обесценивают уже вложенный капитал), а также трудности освоения но-вых рынков (высокие цены и нехватка сырья, патентные и таможенные барьеры).

Сокращение ассортимента продукции, закрытие нерентабельных участ-ков требует увольнения части персонала. Многие крупные НИИ в Санкт-Петербурге оставили в постоянном штате лишь 30-40 % сотрудников (вычислительный и информационный центр, опытно-экспериментальная база, бухгалтерия, руководство проектами, служба эксплуатации зданий и сооружений). выделив специализированные отделы в самостоятельные малые предприятия, использующие базу головного института на договорных или арендных началах.

Стратегическое управление предприятиями в переходный период может быть только многоцелевым. Так, Люберецкий ковровый комбинат избрал четыре основные цели: обновление производства, диверсификацию ассортимента продукции, организацию прямых связей с поставщиками и потребителями, сохранение социальной инфраструктуры.

- 17 -

Курс на обновление характеризует соотношение доли валового дохода, направляемой на совершенствование производства и оплату труда. На комбинате оно составило 6:1 (в среднем по промышленности России 1:1). Были выделены средства на договоры с НИИ по разработке новых технологий, материалов и красителей. Совместно с машиностроительными заводами им. 1 мая в Москве и "Техмаш" в Орле создана машина для скручивания ткацкой и трикотажной пряжи, а затем - акционерное общество по ее производству (доля комбината .- 15 %). Поставка ковров коллективам, добывающим нефть и газ позволила согласно договору использовать их валюту для закупки зарубежного оборудования.

Финансовую устойчивость комбинату после введения акцизного налога (20-45%) и таможенной пошлины (15%) на ковры обеспечивает производство пряжи для ручного вязания, трикотажа, ватина, а в перспективе - швейных, меховых изделий, переработка сельскохо-зяйственного сырья. Опыт ведущих зарубежных фирм подтверждает, что в кризисные периоды нельзя ограничиваться узкой предметной специализацией.

Комбинат отказался от услуг многих посредников, организовав 40 фирменных магазинов в странах СНГ, прямую поставку продукции 1400 клиентам, прямые закупки сырья через свой торговый дом, центр маркетинга и постоянную выставку продукции. Международный сертификат качества позволил получить постоянное место на крупнейшей в мире ярмарке в Ганновере.

Комбинат - закрытое акционерное общество - дал право своим 3500 работникам приобрести акции за половину номинала. На оплату труда расходуется лишь 10% валового дохода (в 3-5 раз меньше,чем за рубежом). Однако еще более ЗО% направляется в фонд социального развития, за счет

- 18 -

которого содержатся детские учреждения, спорткомплекс, профилакторий, строится жилье, выплачиваются надбавки к пенсиям и т.д. Поэтому текучесть кадров минимальная.

Стратегия управления в разных зонах хозяйствования одной и той же фирмы может существенно отличаться. При нехватке капитала следует уйти из зон неприемлимых по уровню риска, требуемым инвестициям или срокам окупаемости, используя высвобождающиеся средства в других сегментах. Однако при этом следует учесть обесценивание уже сделанных в данной зоне капиталовложений, а также постоянные затраты (на содержание зданий и сооружений, исполнение долгосрочных контрактов и т.д.), которые придется финансировать, даже прекратив производство.

Риск хозяйствования можно уменьшить, используя:

а) страхование риска неплатежей, экспроприации, неблагоприятных изменений цен, валютных курсов и т. д.; б) гибкие организационные структуры, позволяющие оперативно реагировать на изменение ситуации, быстро перебрасывать ресурсы внутри фирмы из одной зоны в другую; в) ликвидные (быстро обращаемые в деньги) резервы для компенсации временных убытков (их максимально допустимый размер рассчитывается заранее); г) гибкие технические системы, допускающие быструю переналадку и одновременный выпуск нескольких модификаций изделия; д) диверсификаций хозяйственной деятельности - рассредоточение средств между сегментами, различающимися по стадии жизненного цикла профилирующих изделий и степени коммерческого риска.

Специфика зоны хозяйствования определяет общую концепцию управления. Если ситуация стабильна, цель определена, а успех зависит от одного главного фактора, полномочий, ресурсы и ответственность целесообразно передать на места. В сложных многоцелевых зонах следует

- 19 -

сохранить стратегическое управление в центре. При развитии техники в рамках одного поколения (базовой технологии) можно ограничиться ассортимента продукции, при переходе к новому укладу требуется централизованное изменение всей структуры управления, форм и методов менеджмента. Руководство фирмы согласует стратегию в различных .зонах хозяйствования, поддерживая в общих интересах наступательный порыв одних за счет резервов, созданных другими.

4. ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

4.1 Определение перспективного планирования.

Основа стратегического управления предприятием перспективное планирование. Рыночная экономика отличается от административно-командной не отменой планирования, а коренным изменением его роли, содержания, форм и методов.

Планирование - процесс обоснования и выбора целей развития, соответствующего распределения ресурсов, разработки и реализации программ достижения избранных целей, включая выдачу заданий исполнителям и контроль за их выполнением.

При переходе к рыночной экономике прежде всего меняется субъект планирования. Принимать план может только собственник или упол-номоченный им работающий по контракту и ответственный за результаты хозяйственной деятельности предприниматель. Кто платит, тот и заказывает музыку. Это значит, что государство может планировать лишь то, что оп-лачено бюджетными инвестициями (ввод в действие основных фондов на ограниченном числе важнейших объектов), федеральными, региональными

- 20 -

и муниципальными программами и контрактами (поставки продукции особой значимости или для государственных нужд), либо выполняется бюд-

жетными организациями. Для большинства предприятий в государственном плане содержатся лишь прогнозы и ориентиры, указывающие наиболее целесообразные и стимулируемые с помощью налоговых и иных льгот направления развития.

В 70-90-х гг. большинство ведунах фирм пошли по пути децентрализации управления и внутрихозяйственного планирования. Так, в США 97% фирм (в Японии – 86%) передали своим структурным единицам (отделениям, филиалам, научно-производственным комплексам) планирование производства, а 91-95% - сбыта продукции, 90% (в Японии – 83%) - маркетинг. 62% (75%) - управление прикладными исследованиями, 77% (53%) -закупками сырья и материалов. В США 82% - 84% фирм передали своим подразделениям управление персоналом и контроль за исполнением решений (в Японии на это пошли лишь 38-40% компаний). В ведении руководства корпораций осталось лишь планирование научно-технической (фундаментальные исследования разработка новых поколений техники и базовых технологий) и финансовой политики (инвестиции, кредиты, выпуск акций, покупка и продажа имущества и ценных бумаг в значи-тельных размерах). Эти функции стратегического управления централизует в США 62-80%, а в Японии - 72-88% фирм.

Таким образом, объект прогнозирования и планирования, который до 90-х годов был практически единым снизу доверху, при переходе к рынку принципиально различается на макро-, микро- и первичном уровне. В первом случае прогнозируются структурные сдвиги и основные пропорции в экономике страны или крупного региона, во втором - научно-техни-ческий уровень производства и конкурентоспособность фирмы в целом, ее

- 21 -

инвестиции и их окупаемость, прибыль и ее распределение, в третьем - процесс производства конкретных товаров от закупки сырья до сбыта го-

товых изделий и услуг. Существенно меняется и роль планирования в управлении предприятием. Выполнение плана - не самоцель, а средство эффективной организации работы фирмы. План может и должен корректироваться с учетом ситуации на рынке. Работа цехов и участков оценивается не по процентам выполнения или тем более перевыполнения планов, а по выполнению графиков поставок, качеству продукции (число дефектов на 100 изделий), использованию производственной мощности, уровню и динамике издержек производства и прибыли (по внутри-фирменным расчетным ценам на детали, полуфабрикаты, услуги и т.д.).

По содержанию перспективное планирование предприятия в новых условиях обычно включает долгосрочный прогноз на 5-15 лет (обснован-ное вероятностное предположение об изменениях в структуре и запросах рынка, технике и технологии производства и их социально-экономических последствиях), план развития на 3-5 лет с разбивкой по годам и целевые программы решения важнейших проблем.

4.2 Структура перспективного планирования.

Во многих зарубежных фирмах принята следующая структура перспе-ктивного (5-летнего) плана:

1. Цели развития фирмы (базовые, по отдельным группам товаров, по сегментам рынка).

 2. Инвестиции и обновление производства (ассортимента продукции, технологии, оборудования, используемых материалов).

3. Улучшение использования ресурсов - снижение трудоемкости, мате-

- 22 -

риало- и энергоемкости, фондоемкости (капиталоемкости) товаров, издержек производства и обращения.

4. Совершенствование управления (организационная структура, кадро-вая и техническая база стиль работы, социальное развитие и климат в коллективе).

5. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути (целевые программы) их решения.

6. Распределение ресурсов между структурными единицами фирмы и стратегическими проектами (программами).

7. Перспективные ориентиры фирмы и задания ее структурным еди-ницам по эффективности производства (производительность труда, себестоимость, фондоотдача, рентабельность продукции, активов, акционерного капитала).

Отдел стратегического планирования акционерного общества "Тулачермет" прогнозирует спрос и цены на различных сегментах рынка, конкурентоспособность зон хозяйствования, объем реализации продукции, а на этой основе выдает структурным единицам ключевые ориентиры по обновлению продукции и технологии, базовую информацию о необходимом качестве и ассортименте продукции. Цель такого планирования – сог-ласование различных направлений развития фирмы, структурные изменения, расширение эффективных и свертывание нерентабельных производств.

Как показал анализ, снижение металлоемкости производства ограничит спрос на основную продукцию – чугун, стальные отливки и т.д. Поэтому "Тулачермет" взял курс на "двухэтажную экономику", учредив в дополнение к металлургическим цехам свыше 100 дочерних фирм, производящих видеомагнитофоны, пылесосы, водогрейные колонки, cинте-

- 23 -

тические алмазы, мясопродукты и т.д. Некоторые из них используют отходы металлургии (производство шлакоблоков, улавлиcv вание, очистка и продажа инертных газов и т.д.), другие созданы совместно с зарубежными фирмами под гарантию или за счет кредитов "Тулачермет". В результате в 1986-1994 гг. доля потребительских товаров в общем объеме реализации увеличивается с 1 до 50%. Две тысячи учредителей малых фирм (всего в обществе 15 тыс. акционеров) получили большую прибыль, часть кото-рой инвестирована в стратегические программы. Под влиянием предпри-нимателей активизировались рабочие основных производств. В подрядных коллективах рабочие сами принимают заказы и рассчитываются за материал из выручки.

На основе стратегического плана разрабатываются функциональные (по ресурсосбережению, компьютеризации управления и т.д.) и рыночно-продуктовые программы, назначаются их руководители, оцениваются затраты по каждой программе, общая потребность в ресурсах. Затем программы ранжируются по эффективности, исходя из возможностей компании отбираются наиболее выгодные из них. После этого распределяются инвестиции между программами и структурными единицами.

Оперативно-календарное планирование ведут структурное звенья фирмы. Так, в компании "Тойота" сборочные участки в середине месяца сообщают свой заказ на следующий месяц поставщикам, которые рассчитывают нормы штучного времени, последовательность операций, расстановку обрудования и рабочих, потребность в комплектующих, делают заказ субподрядчикам. Корректировка суточных заданий с учетом рыночной конъюнктуры (информация со склада готовой продукции) до-пускается в пределах 10% по уведомлению за сутки.

- 24 -

Изменения в процедуре (порядке) разработки плана связаны с переходом от одновариантного (исходя из контрольных цифр по поставкам продукции) к многовариантному планированию. При сопоставлении вариантов, отличающихся структурой производства (номенклатурой продукции, технологиями и источниками поставок), используются гра-фики распределения ресурсов по видам продукции или стратегическим сегментам хозяйствования. Они позволяют выбрать вариант с наибольшей суммой прибыли при данном объеме расходов (при ограниченности оборотных активов).

На зарубежных фирмах перспективное планирование ведется снизу вверх или сверху вниз. В первом случае руководство фирмы выдвигает стратегические идеи и разрабатывает общий прогноз развития, а небольшой плановый отдел устанавливает единую форму плановых документов, методику расчетов и экономических обоснований, а также координирует работу структурных единиц. Такой порядок распространен в крупных акционерных компаниях.

Во втором случае плановый отдел сообщает цехам и производствам исходную информацию для разработки планов и устанавливает задания по важнейшим показателям (объем реализации, лимит расходов, прибыль).

4.3 Этапы перспективного планирования на предприятии.

В целом перспективное планирование на предприятии включает следующие этапы:

1. Прогноз развития фирмы на основе маркетинговых исследований и оценки ее конкурентоспособности.

2. Выявление основных проблем, сдерживающих улучшение рыночных

- 25 -

позиций, обоснование вариантов их разрешения, оценка возможных последствий того или иного выбора.

3. Разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и соответствующие нормативные показатели.

4. Целевые программы по стратегическим зонам хо­зяйствования.

Методы разработки и управления целевыми программами на предприятии рассмотрены в специальных работах. Для руководства программой назначается один из ведущих специалистов.

В соответствующие разделы планов технического развития, материального обеспечения и других направлений деятельности включаются задания, позволяющие достичь соответствующих показателей по каждой программе.

В каждой из программ должны быть ясно сформулированы ее экономические и социальные цели, конечные результаты и поэтапные рубежи их достижения, количественные и качественные показатели по каждому этапу (маркетинговое исследование, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, конструкторско-технологические разра-ботки, опытная проверка и испытания, выпуск первой промышленной серии, организационные мероприятия и информационное обеспечение для достижения проектной мощности и технико-экономических показателей и т.д.). При этом прогнозируются технические и технико-экономические параметры отдельных технологий и их укрупненных групп, перспективный объем реализации, их трудоемкость, фондоемкость, материалоемкость и капиталоемкость, срок окупаемости инвестиций.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Стратегический менеджмент и его функции……………………….2

* 1. Функции стратегического менеджмента………………………..2
	2. Основные принципы и тенденции

стратегического управления…………………………………….

2. Этапы стратегического менеджмента………………………………

3. Стратегия в зонах хозяйствования…………………………………..

4. Перспективное планирование…………………………………………

4.1 Определение перспективного планирования…………………….

4.2 Структурат перспективного (5 летнего) плана…………………….

4.3 Этапы перспективного планирования на

предприятии………………………………………………………….

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

- 1 -

### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегия управления – М.: Экономика, 1989
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи,1994
3. Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент.- Л.:

Лениздат, 1990

1. Мескон М., Амберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992
2. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США.- М., 1990

- 27 -

#### Санкт-Петербургский государственный университет

экономики и финансов

Кафедра управления производством

им. Ю.А. Лаврикова

Реферат на тему:

“СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Выполнила:

Студентка гр. 355

ФСУ и ЭА

Рогова А.В.

Проверила:

Ероненкова Е.П.

#### Санкт- Петербург

1999