**ВВЕДЕНИЕ**

В последнее время все более популярными становятся слова стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент. Усиливается поток научной и учебно-методической литературы, исследующей вышеназванные понятия. Рассмотрение проблем социально-экономического развития с позиций стратегического мышления становится объективной необходимостью.

Стратегический менеджмент уже в течение нескольких десятков лет является одним из общепризнанных направлений экономической науки в промышленно развитых странах. В нашей стране стратегический менеджмент и как наука, и как инструмент управления предприятием на практике еще находится в стадии становления.

Рынок, оказывая воздействия на деятельность фирмы, требует не просто планирования, а стратегического планирования, которое предусматривает выработку и осуществление стратегии по отношению к рынку, к конкурентам, к покупателям.

Теория стратегического планирования получила развитие в 60-е годы. Это явилось началом нового этапа развития теории управления и планирования.

Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, отличается от него. Основное отличие – в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее станет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Еще одно отличие состоит в том, что стратегия – это не индикатор времени, а направление развития. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

**1 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**1.1 Понятие и виды планирования. Понятие и назначение стратегического планирования.**

## **Понятие стратегического планирования**

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные измене­ния во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще опреде­ляли стратегию как «науку и искусство развертывания войск для боя».

В то время многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в те­чение полувека американская промышленность великолепно об­ходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей дея­тельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятель­ности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сто­рону критериев оценки обычно называют ориентиром, а коли­чественное содержание — заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организаци­онной концепцией*.*
4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными прие­мами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-ли­бо немедленным действием. Обычно он заканчивается установ­лением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные собы­тия.
4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта кон­кретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использо­вание стратегии невозможно без обратной связи.
6. Поскольку для отбора проектов применяются как стра­тегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень при­нятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ори­ентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изме­нятся.
7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в дру­гой — станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает ти­пичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления явля­ется элементами стратегии, на нижних превращается в ориен­тиры.

Стратегия — понятие трудноуловимое и не­сколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого об­ходится как по денежным расходам, так и по затратам време­ни управляющих.

Термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. 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.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассмат­ривали его как «процесс определения и (установления) связи*,* организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое планирование — это процесс управления с целью осуществле­ния миссии организации посредством управления взаимодейст­вием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действийпо формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определе­ний, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

## Сущность и функция стратегического планирования

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1.1)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Действия |  | Решения |  | Стратегия |  | Цели фирмы |

***Рисунок 1.1. Логика стратегического планирования***

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 1.2). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения

1*. Распределение ресурсов*. Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

 Функции стратегического планирования

Организационные изменения

 Координация

и регулирование

 Адаптация

к внешней

 среде

Распределение

ресурсов

***Рисунок 1.2. Функциональная структура стратегического планирования***

2. *Адаптация к внешней среде*. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. *Координация и регулирование*. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. *Организационные изменения*. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

Первый элемент — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.

Второй элемент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:

 — Готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов и данной отрасли;

 — Научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

Третий элемент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть различные ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать “мозаичное полотно” будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

Четвертый элемент — способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал средств и методы стратегического планирования достаточно велик. Он включает: стратегические модели, основанные на методах исследования операций; матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ).

Пятый элемент — способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию.

Дадим следующее определение стратегии.

Стратегия — это оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы.

Миссия компании определяет ее статус, декларирует принципы ее функционирования, заявления, действитель­ные намерения ее руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину ее существования. Она выражает устремленность организации в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Содержание миссии обычно включает в себя следующие элементы:

* описание продуктов (услуг), предлагаемых организацией;
* определение основных потребителей, клиентов, пользователей;
* цели организации – выживание, рост, доходность и др.;
* технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
* философия: выражаются базовые взгляды и ценности организации;
* внутренняя концепция, в рамках которой описываются собственное мнение компании о себе, источники ее силы, факторы выживания;
* внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

**1.2. Этапы стратегического планирования: понятие миссии, анализ внутренней и внешней среды организации, разработка программы действий, формулировка стратегии, оценка и контроль. SWOT-анализ**

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

Цели

организации

Анализ и оценка внешней среды

Миссия

организации

Анализ и оценка внутренней структуры

Разработка и анализ стратегических альтернатив

Выбор

стратегии

Реализации

стратегии

Оценка

стратегии

***Рисунок 1.3 Структура стратегического планирования***

Процесс стратегического планирования включает в себя:

* + определение миссии предприятия, организации;
	+ формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
	+ оценку и анализ внешней среды;
	+ оценку и анализ внутренней структуры;
	+ разработку и анализ стратегических альтернатив;
	+ выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

* + реализацию стратегии;
	+ оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 1.3 стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегическое планирование». Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений. Основные компоненты стратегического планирования:

1*. Определение миссии организации.* Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2*. Формулирование целей и задач.* Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей:

* + количественные цели;
	+ качественные цели;
	+ стратегические цели;
	+ тактические цели и т.д.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3*. Анализ и оценка внешней и внутренней среды*. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегичес­кого управления, так как он обеспечивает как базу для определе­ния миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведе­ния, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддер­жание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

получение ресурсов из внешней среды (вход);

превращение ресурсов в продукт (преобразование);

передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отра­жение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

* макроокружения;
* непосредственного окружения;
* внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окруже­ния) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложне­ния могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негатив­ные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния эко­номики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по сле­дующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конку­ренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот по­тенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направ­ления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направ­лениям: кадровый потенциал; организация управления; финансы; маркетинг; организационная структура и т.п.

4*. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии***.** Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

* ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);
* отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);
* сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

5. *Реализация стратегии*. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может “провалиться”, если не принять мер по его реализации. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказы­ваются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведен анализ и сделаны не­верные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осущест­вляется и потому, что управление не может должным образом при­влечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потен­циала.

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;

необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

6. *Оценка и контроль стратегии***.** Оценка и контроль реализации стратегии являются логически за­вершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управ­лении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

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*.*

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобрета­ют вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стра­тегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленчес­кого или оперативного контроля, так как его не интересует пра­вильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реа­лизовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к до­стижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой страте­гии, так и целей фирмы.

**Метод SWOT**

Применяемый для анализа среды метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Применяя метод SWOT‑анализа, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление *сильных и слабых сторон,* а также *угроз и возможностей*, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Томпсон и Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

**Сильные стороны:**

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
* возможность получения экономии от роста объема производства;
* защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

**Слабые стороны:**

* + нет ясных стратегических направлений;
	+ ухудшающаяся конкурентная позиция;
	+ устаревшее оборудование;
	+ недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
	+ отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
	+ плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
	+ мучение с внутренними производственными проблемами;
	+ уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
	+ отставание в области исследований и разработок;
	+ очень узкая производственная линия;
	+ слабое представление о рынке;
	+ конкурентные недостатки;
	+ ниже среднего маркетинговые способности;
	+ неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

**Возможности:**

* + - выход на новые рынки или сегменты рынка;
		- расширение производственной линии;
		- увеличение, разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
		- добавление сопутствующих продуктов;
		- вертикальная интеграция;
		- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
		- самодовольство среди конкурирующих фирм;
		- ускорение роста рынка.

**Угрозы:**

* + - возможность появления новых конкурентов;
		- рост продаж замещающего продукта;
		- замедление роста рынка;
		- неблагоприятная политика правительства;
		- возрастающее конкурентное давление;
		- рецессия и затухание делового цикла;
		- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
		- изменение потребностей и вкуса покупателей;
		- неблагоприятные демографические изменения.

**Методика проведения анализа и построение матрицы SWOT-анализа**

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности1. | Угрозы1. |
| Сильные стороны1.2. | ПОЛЕ СИВ | ПОЛЕ СИУ |
| Слабые стороны1. | ПОЛЕ СЛВ | ПОЛЕ СЛУ |

***Рисунок 1.4 Матрица SWOT‑анализа***

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис. 1.4).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации.

В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля:

СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

**1.3. Виды стратегий. Модель М. Портера**

В зависимости от условия стратегических решений различают **три вида стратегий**:

* корпоративная;
* деловая;
* функциональная.

**Центральное отделение**

**Стратегические единицы бизнеса**

НИОКР

персонал

маркетинг

финансы

Произ-во

***Стратегия***

***Деловые***

***Стратегии***

***Функциональные стратегии***

***Рисунок 1.5. Иерархическая структура стратегий***

**Корпоративная, или портфельная**, стратегия это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии – выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

изменение структуры предприятия;

решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается **деловая стратегия** **(бизнес-стратегия)**, направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

**Функциональные стратегии** разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Цель функциональной стратегии – распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности. Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

**Основные стратегии развития бизнеса**

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды.

**Выделяют четыре базовые стратегии:**

1. *Ограниченный рост.* Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. *Рост.* Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

*Конкретные стратегии концентрированного роста:*

* стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;
* стратегия развития рынка заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;
* стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации новогопродукта на уже освоенном рынке.

3. *Сокращение (стратегия последнего средства).* Данная стратегий выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

*Выделяется три типа сокращения:*

* *стратегия ликвидации* – осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;
* *стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. *Однако он может принести доход во время «сбора урожая» – распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;*
* *стратегия сокращения* – заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. *Комбинированная стратегия*. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

**Факторы конкуренции: модель анализа конкуренции М. Портера**

*Оценка степени конкуренции.* Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от се структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции.

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия. В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главная задача предприятия – выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия. Модель анализа конкуренции представлена на рис. 1.6.

Модель пяти сил конкуренции разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.

1. *Соперничество между существующими предприятиями*. Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность.

Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

**Товары-заменители**

*Конкурентное давление* возникает в результате попыток фирм, не входящих в отрасль, предложить на рынок товары-заменители.

*Возможные действия:* проникнуть в новый сегмент рынка; создать венчурную фирму для получения конкурентных преимуществ

**Потенциальные конкуренты**

*Конкурентное давление* возникает из-за угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов.

*Возможные действия:* приобретение фирм для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента; ограничение доступа к источникам сырья.

**Поставщики**

*Конкурентное давление* возникает благодаря контролю за условиями сделок

*Возможные действия:* обратная интеграция

**Покупатели**

*Конкурентное давление* возникает благодаря контролю за условиями сделок

*Возможные действия:* прямая интеграция; дифференциация продукции.

**Конкуренция среди существующих фирм**

***Рисунок 1.6. Модель анализа конкуренции Портера***

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

* конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;
* стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
* каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;
* действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2. *Возможности появления новых конкурентов в отрасли* зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть: приверженность покупателей торговой марке; контроль над клиентами сбыта; экономия на масштабе производства; переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика); политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

3. *Угроза появления товаров–заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену, Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4. *Экономические возможности поставщиков*. Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и (или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

* + доминирует несколько предприятий-поставщиков;
	+ концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли потребителе;
	+ продукция отличается высокой степенью дифференциации, или переходные затраты высоки;
	+ от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5. *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

* + отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
	+ число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
	+ продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
	+ покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том,что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

Движущие силы конкуренции.Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

Наиболее общие движущие силы:

* изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
* изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
* продуктовые и технологические инновации;
* маркетинговые инновации;
* вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
* распространение ноу-хау;
* усиление глобализации отрасли;
* изменения в удельных затратах и эффективности;
* снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать 4.

Ключевые факторы успеха. Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия: маркетинг; производство; финансы и т.п.

В таблице 1.1 приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

Таблица 1.1.

**Ключевые факторы успеха различных отраслей**

|  |  |
| --- | --- |
| **Отрасль** | **Факторы успеха** |
| Пищевая  | Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект асштаба, сбытовая сеть |
| Нефтегазовая  | Местоположение источников сырья, коммуникации |
| Фармацевтическая  | Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть |

В процессе стратегического анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренцию.

**1.4. Реализация стратегического плана. Тактика, политика, процедуры, правила, как инструменты реализации стратегического планирования.**

Реализация стратегического плана

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. На рис. 1.7. представлена расширенная версия процесса стратегического планирования, показанного.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, *что* организация хочет достичь и *когда* она хочет получить желаемый результат. *Метод* достижения цели —как — рассматривается только в общем смысле, а именно —каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смирительной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Некоторые характеристики тактических планов:

Тактику разрабатывают в развитие стратегии.

В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.

Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.

В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Миссия корпорации

Цели корпорации

Анализ внешней среды

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон

Оценка стратегии

Оценка структуры

Управление и планирование, реализация и контрол реализации стратегического плана

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Изучение стратегических альтернатив

Бюджет

Управление по целям

Тактика

Политика

Процедура

Правила

*Рисунок 1.7. Процесс стратегического планирования - расширенная версия*

Политика

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера: «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует, например, решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение и поддержка такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из числа кандидатов на должность. Эта политика отвлекает их мысли от выбора альтернативы на основе личных ценностей и предпочтений и склоняет к решению, которое соответствует целям организации.

Отметьте, что, хотя политика и направляет принятие решений, все же она оставляет свободу действий. «Дженерал Моторс», например, проводит политику снижения количества новых инструментов, необходимых для производства новой модели. При тщательном обследовании их автомобилей можно заметить, что многие автомобили имеют одинаковые багажники, бамперы или двигатели. Иногда новая модель «шевроле» будет иметь детали, которые применялись в «бьюиках» и «олдсмобилах» предыдущего года. Многие вообще не замечают высокой степени стандартизации семейства автомобилей «Дженерал Моторс». Это как раз является ярким свидетельством свободы выбора при принятии решений, которую допускает такая политика. Аналогичным образом, политика равных возможностей, упомянутая ранее, предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что никому не будет отказано по причине расы, религии или пола.

Процедуры

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура».

Как правила и процедуры:

1. Указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей.

2. Повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению.

3. Дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации.

4. Позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп. (А поскольку аналогичное задание выполняется аналогичным же способом, то оно должно выполняться каждый раз с одинаковой или растущей эффективностью.)

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить *всяческую* свободу выбора. Чтобы выполнить свои задачи по обеспечению внутренней безопасности, ЦРУ, например, должно принимать к себе на работу только людей исключительно лояльных и заслуживающих доверия. Поэтому оно не может позволить руководителям нанимать любого человека без специального изучения его биографии. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя таким образом, который приведет к отрицательным последствиям. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера.

Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

**2 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**2.1 Краткая характеристика предприятия. Полное название и организационно-правовая форма. Сфера деятельности. Миссия предприятия**

Характеристика организации

ООО «Диамант» было создано в 2000 г. Фабрика занимается пошивом специальных костюмов для работников МВД и ДПС (дорожно-постовой службы). Предприятие также шьет на заказ небольшими партиями специальные зимние и летние костюмы для военнослужащих, работников охранных структур, продавцов магазинов, строителей, медицинских работников.

Миссия организации ООО «Диамант»:

«ООО «Диамант» стремиться производить конкурентоспособные швейные изделия, в основном, специальное обмундирование для сотрудников МВД, позволяющее удовлетворять потребности местного рынка и соответствующее всем требованиям заказчика, создавать новые модели одежды и осваивать новые рынки сбыта. Деятельность организации направлена на сохранение и развитие потенциала отрасли, создание новых рабочих мест и культуры производства, позволяющей сотрудникам комфортно себя чувствовать внутри организации»

Цели организации

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Для этого выделим семь ключевых пространств, в рамках которого определим долгосрочные цели предприятия:

1. Положение на рынке: *Увеличить долю рынка предприятия на 20%.*
2. Производство: *Повысить производительность труда. Повысить качество продукции. Снизить издержки производства.*
3. Финансы: *Добиться наиболее рационального использования финансовых ресурсов.*
4. Инновации: *Совершенствовать способы организации производства и постоянно осваивать новые технологии.*
5. Маркетинг: *Ежегодно предлагать на рынок новый товар.*
6. Управление персоналом: *Повысить уровень оплаты труда до уровня среднего по стране.*
7. Менеджмент: *Совершенствовать методы управления.*

Определившись с долгосрочными целями необходимо установить цели для каждого подразделения:

1. Маркетинг: *Расширить число потребителей на 10% к концу года.*
2. Финансовый отдел: *Увеличить рентабельность с 10% до 12% к концу года.*
3. Отдел кадров: *Подобрать квалифицированных рабочих на вновь создающиеся места. Пересмотреть и увеличить оклады персонала.*
4. Экспериментальный участок: *Разработать и внедрить к концу года 5 новых моделей. Усовершенствовать технологию на старые модели.*
5. Закройный цех: *Повысить качество кроя изделий. Добиться экономии ткани при раскрое.*
6. Швейный цех: *Повысить производительность труда. Повысить качество выпускаемых изделий.*
7. Механический участок: *Усовершенствовать оборудование с помощью малых приспособлений, с целью экономии времени при пошиве и улучшения качества изделий. Установить 10 новых единиц оборудования.*

**2.2 SWOT – анализ**

Составляем матрицу SWOT, которая позволит установить связи между сильными и слабыми сторонами внутри организации и внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования стратегии организации.

Таблица 2.1

**Матрица SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **Возможности*** Экономическая стабилизация
* Снижение единого социального налога до 18%
* Расширение производства
* Приобретение новых технологий и нового оборуд.
* Выход на новые рынки
* Расширение ассортимента
 | **Угрозы*** Рост цен на энергоресурсы
* Возможность появления новых конкурентов
* Высокий процент дешевого импорта
* Замедление роста рынка
* Рост продаж замещающего продукта
 |
| **Сильные стороны*** Адекватные финансовые ресурсы
* Снижение стоимости продукции за счет увеличения объемов производства
* Высокое качество продукции
* Хорошая репутация на рынке
* Хорошие отношения с органами власти всех уровней
 | **ПОЛЕ СИВ*** Расширение производства позволяет снижать стоимость продукции
* Адекватные финансовые ресурсы – использовать новые технологии и новое оборудование
* Высокое качество продукции и расширение ассортимента позволяет искать выход на новые рынки
 | **ПОЛЕ СИУ*** Рост цен на энергоресур. нужно нейтрализовать снижением стоимости продукции за счет увеличения объемов производства
* Возможность появления новых конкурентов - высоким качеством своей продукции
* Замедление роста рынка хорошей репутацией на рынке
 |
| **Слабые стороны*** Устаревшее оборудование
* Плохо используются новые технологические разработки
* Неразвитая сбытовая сеть
* Слабое использование информационных технологий
* Низкая зарплата персонала
 | **ПОЛЕ СЛВ*** Устаревшее оборудование нужно заменять приобретением нового оборудования
* Неразвитую сбытовую сеть расширять, выходя на новые рынки
* Низкую зарплату персонала увеличить из средств полученных от снижения единого социального налога до 18%
 | **ПОЛЕ СЛУ*** Рост цен на энергоресурсы нужно преодолевать снижением энергозатрат путем усовершенствования технологий.
 |

Для успешного анализа окружения организации важно уметь оценивать угрозы и возможности с точки зрения их важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Таблица 2.2

**Матрица возможностей**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вероятность использования возможностей** | **Влияние** |
| **сильное** | **умеренное** | **малое** |
| **Высокая** | **ПОЛЕ ВС**Приобретение новых технологий и нового оборудования | **ПОЛЕ ВУ**Снижение единого социального налога до 18% | **ПОЛЕ ВМ**Экономическая стабилизация |
| **Средняя** | **ПОЛЕ СС**Выход на новые сегменты рынка | **ПОЛЕ СУ**Расширение ассортимента | **ПОЛЕ СМ**Невысокий уровень инфляции |
| **Низкая** | **ПОЛЕ НС**Расширение производства | **ПОЛЕ НУ**Использование новых разработок в области НИОКР | **ПОЛЕ НМ**Увеличение доходов населения. |

Возможности:

* + - приобретение новых технологий и нового оборудования;
		- выход на новые сегменты рынка;
		- выход на новые сегменты рынка.

Имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности:

* + - расширение производства;
		- расширение ассортимента;
		- экономическая стабилизация.

Можно использовать, когда у организации будет достаточно ресурсов.

Возможности:

* + - использование новых разработок в области НИОКР;
		- невысокий уровень инфляции;
		- увеличение доходов населения.

Не заслуживают внимания организации.

Для оценки угроз организации составляется похожая матрица.

Таблица 2.3

**Матрица угроз**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вероятность реализации угрозы** | **Возможные последствия** |
| **разрушение** | **критическое состояние** | **тяжелое****состояние** | **«легкие ушибы»** |
| **Высокая** | **ПОЛЕ ВР**Рост цен на энергоресурсы | **ПОЛЕ ВК**Возможность появления новых конкурентов | **ПОЛЕ ВТ**Высокий процент дешевого импорта | **ПОЛЕ ВЛ**Снижение активности потребителя |
| **Средняя** | **ПОЛЕ СР**Проверки со стороны контролирующих органов | **ПОЛЕ СК**Сдача позиций на рынке из-за отсутствия рекламы | **ПОЛЕ СТ**Ужесточение экологических стандартов | **ПОЛЕ СЛ**Лишение выгодных заказов из-за неотлаженных коммуникаций |
| **Низкая** | **ПОЛЕ НР**Износ оборудования | **ПОЛЕ НК**Повышенные требования к качеству продукции со стороны заказчика | **ПОЛЕ НТ**Отток квалифициров. кадров на другие предприятия | **ПОЛЕ НЛ**Снижение уровня специалистов относительно конкурирующих организаций |

Угрозы:

* + - рост цен на энергоресурсы;
		- проверки со стороны контролирующих органов;
		- возможность появления новых конкурентов.

Представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы:

* + - высокий процент дешевого импорта;
		- сдача позиций на рынке из-за отсутствия рекламы;
		- износ оборудования.

Должны быть устранены в первостепенном порядке.

Угрозы:

* + - повышенные требования к качеству продукции со стороны заказчика;
		- ужесточение экологических стандартов;
		- снижение активности потребителя.

Должны быть рассмотрены и постепенно устранены.

Угрозы:

* + - отток квалифициров. кадров на другие предприятия;
		- лишение выгодных заказов из-за неотлаженных коммуникаций;
		- снижение уровня специалистов относительно конкурирующих организаций.

Должны периодически отслеживаться руководством.

**2.3 Определение стратегии и представление программы действий**

Определившись с миссией и целями организации, учитывая сильные и слабые стороны предприятия, а также влияние угроз и возможностей со стороны внешней среды на организацию, необходимо выбрать стратегию управления предприятием на корпоративном уровне и на уровне функциональных подразделений. Для этого необходимо:

* + - уяснить текущую стратегию организации;
		- из ряда стратегических альтернатив выбрать наиболее подходящую.

Уяснение текущей стратегии

Предприятие нацелено на производство, в основном, четырех – пяти моделей изделий и работу с одним заказчиком фирмой «Магеллан». Разнообразия в моделях не наблюдается, нет попыток освоить новые сегменты рынка, не ведется поиск новых покупателей.

Структура организации слабо функционирует из-за плохих коммуникативных связей и отсутствия четких должностных обязанностей.

Нет четко сформулированных целей, как общих для всей организации, так и целей для каждого подразделения.

Состояние отрасли

В отрасли швейной промышленности наблюдается, хоть и незначительный, подъем.

Направление на производство специализированной одежды можно считать правильным, так как на нее есть спрос.

Предприятие можно оценить как конкурентоспособное в своей отрасли, так как есть необходимый технологический опыт, финансовые ресурсы, квалифицированные кадры.

Выбор стратегии фирмы

Из ряда эталонных стратегий для предприятия более всего подойдет стратегия концентрированного роста, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации новых видов изделий, а также улучшения своего положения на рынке.

На основе поставленных целей и имеющихся возможностей внешней среды можно сформулировать общую стратегию фирмы:

*Повысить конкурентные преимущества, путем развития производства, улучшения качества продукта и внедрения на новые сегменты рынка.*

На основе общей корпоративной стратегии разрабатываем стратегии для каждого функционального подразделения:

1. Маркетинг (специалист по сбыту): *Активнее предлагать товар новым покупателям по средствам рекламы и личным контактам.*
2. Управление кадрами: *Увеличить численность персонала путем найма квалифицированных рабочих. Составить четкие должностные инструкции и обязанности персонала.*
3. Финансовый отдел*: Разработать бюджет, обеспечивающий* *стратегию предприятия.*
4. Экспериментальный участок: *Создавать ежеквартально новые модели изделий, учитывая требования потребителей и применяя новые конструкторские и технологические разработки.*
5. Швейный цех: *Ввести двухсменный режим работы для повышения использования производственных мощностей.*
6. Закройный цех: *Ввести контроль за каждой партией кроя, для повышения качества. Для экономии ткани обязать мастера цеха фиксировать раскладки деталей кроя.*
7. Механический участок: *Провести модернизацию старого оборудования. Установить новое оборудование. Обслуживать оборудование так, чтобы оно работало без поломок.*

**2.4 Оценка и контроль реализации стратегического плана на предприятии**

Оценка выбранной стратегии

Выбранная стратегия двигаться в направлении повышения качества продукта, расширения производства и освоения новых рынков сбыта (стратегия концентрированного роста), вполне соответствует состоянию и требованиям окружения, так как на рынке есть спрос на специальную одежду и требования потребителя к качеству постоянно возрастает.

Данная стратегия вполне соответствует потенциалу и возможностям организации, так как у предприятия достаточно квалифицированных кадров и существующая структура позволяет успешно реализовать стратегию, если в ней наладить эффективные коммуникативные связи.

Выполнение и контроль стратегии

Для успешной реализации стратегии необходимо выполнить задачи:

*Во-первых*, цели, стратегии и планы организации должны быть хорошо доведены до работников, с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегии, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

*Во-вторых,* руководству нужно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и давать целевые установки, а также фиксировать достижение каждой цели.

*В-третьих,* необходимо создать систему коммуникативных связей, чтобы поступающая информация быстро и одновременно доходила во все структурные подразделения.

*В-четвертых,* руководству нужно создать корпоративную культуру, пригодную для выбранной стратегии.

*В-пятых,* надо создать систему поощрения и вознаграждения, тесно связанную с реализацией целей и стратегий.

Стратегические изменения

Все эти задачи решаются посредством *стратегических изменений* в организации и создают условия для существования выбранной стратегии. Изменения, в которых нуждается организация можно отнести к *умеренным преобразованиям*, так как изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Стратегический контроль

Контроль за осуществлением стратегии предполагает фиксацию того, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей, и выработку рекомендаций о проведении корректировки стратегии в соответствии со сложившимися условиям.

Подводя итог второй части работы можно сделать выводы:

Для постановки целей и выработки стратегии предприятия необходимо опираться на сильные стороны организации такие как: технологический опыт в производстве одежды; снижение стоимости продукции за счет увеличения объемов производства; высокое качество продукции; хорошая репутация на рынке; хорошие отношения с органами власти всех уровней.

Необходимо избавляться от слабых сторон таких как: устаревшее оборудование; плохо используются новые технологические разработки; неразвитая сбытовая сеть; слабое использование информационных технологий; низкая зарплата персонала.

Организация должна использовать возможности внешней среды, имеющие наибольшее значение для организации такие как: приобретение новых технологий и нового оборудования; выход на новые сегменты рынка; снижение единого социального налога до 18%.

Необходимо учесть угрозы, требующие немедленного и обязательного устранения и способные ослабить конкурентный статус организации: рост цен на энергоресурсы; возможность появления новых конкурентов; проверки со стороны контролирующих органов.

Для выполнения стратегии необходимо провести изменения, которые создадут условия для ее функционирования.

Рекомендуемые изменения:

Организационная структура: *Ввести должность ответственного за коммуникативные связи, с тем, чтобы вся поступающая информация сразу раздавалась в письменном виде во все структурные подразделения под подпись.*

Управление персоналом: *Пересмотреть должностные инструкции и обязанности персонала. Повысить оклады до уровня средних по отрасли. Премировать персонал при успешном выполнении поставленной задачи.*

Маркетинг: *Изменить стиль работы, занять более активную позицию в привлечении новых клиентов-потребителей. Выпустить рекламные листы с продукцией предприятия и распространить их по всем организациям, где есть потребность в спецодежде.*

Производство: *Ввести двухсменный режим работы. Ввести должность контролера закройного цеха. Изготовить приспособления для оборудования, с целью сокращения технологических процессов.*

Организационная культура: *Определить этические стандарты. Создать рабочую обстановку для поддержки стратегии. Воспитать дух работы на высоком культурном уровне.*

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках данной работы было проведено исследование деятельности предприятия ООО «Диамант».

При этом были решены основные задачи исследования:

* 1. Определена миссия и поставлены цели организации.
	2. Проведен SWOT-анализ предприятия.
	3. Выбрана стратегия фирмы и дана оценка этой стратегии.
	4. Поставлены задачи для реализации стратегии и контроля.
	5. Даны рекомендации для проведения необходимых изменений в организации.

Основными выводами данной работы являются:

1. Усиление конкуренции, увеличение угроз и возможностей и ряд других факторов обусловили переход к стратегическому планированию. Стратегическое планирование, осуществляемое высшим руководством организации, предполагает установление динамического взаимодействия организации с внешним окружением с целью поиска и использования возможностей, позволяющих организации выжить в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы.
2. Для осуществления выбранной стратегии организация должна провести необходимые изменения. Двумя основными сферами стратегических изменений в организации являются проведение изменений организационной структуры фирмы и ее организационной культуры.
3. Контроль за осуществлением стратегии предполагает фиксацию того, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей, и выработку рекомендаций о проведении корректировки стратегии в соответствии со сложившимися условиями.

Итак, изложенная информация и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильное избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Естественно, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к позитивным результатам. Тем не менее, следует помнить, что именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем предусмотрительного стратегического планирования – пожалуй, наиболее важной части стратегического управления.

Следует помнить, что планирование органично включено в процесс управления и не представляет собой отдельного события в силу двух существенных причин. Во–первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно – это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Принятие стратегических решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Но так как единой для всех предприятий стратегии не существует и поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации. Выработка стратегии организации – не самоцель стратегического управления. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, только в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им.

Стратегическое управление предусматривает не только тщательную проработку всех его направлений, что само собой становится очевидным, но обязательное участие в его разработке менеджеров всех уровней управления.

Планирование стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. 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. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения. Выделяют два основных стиля - приростный (от достигнутого) и предпринимательский. Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее структурой и качеством персонала. Не имея достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы – М.: Финстат, 2001.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономист, 2004.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардика, 1998.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы: Учебное пособие. М.: Финпресс, 1998.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика. 1997.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. М.: Русская Деловая Литература, 1998.
8. Рекомендации по разработке стратегических планов: НЭГ, 2000. №27–29.
9. Родионова В.Н., Федоркрва Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дело, 2004.