**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАТИКИ**

Выпускающая кафедра: ***менеджмента***

Специальность: ***менеджмент в социальной сфере***

Квалификация: ***менеджер информационных и коммерческих служб***

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

На тему: **УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ КОМПАНИЯМИ**

Студент (ФИО, № гр.)

Научный руководитель:

Консультант:

Заведующий кафедрой:

“\_\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ г.

 Результаты защиты

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Москва, г.**

**Содержание:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение......................................................................................................................** | **1** |
| **1. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ФУНКЦИИ** |  |
| **1.1. Организационная структура компании........................................................** | **3** |
| **1.2. Уровни аппарата управления........................................................................** | **7** |
| 1.2.1. Высшее руководство компании и его функции................................................. | **7** |
| 1.2.2. Центральные службы......................................................................................... | **15** |
| 1.2.3. Производственные отделения........................................................................... | **18** |
| 1.2.4. Производственно-хозяйственные группы......................................................... | **19** |
| **1.3. Формы интеграции..............................................................................................** | **20** |
| **2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ.** |  |
| **2.1. Элементы стратегического планирования.....................................................** | **23** |
| **2.2. Анализ внешней среды......................................................................................** | **27** |
| 2.2.1. Задачи стратегического планирования............................................................. | **27** |
| 2.2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации........................................................................................................ | **33** |
| 2.2.3. Усиление роли маркетинговой деятельности................................................... | **38** |
| 2.2.4. Планирование международной деятельности................................................. | **39** |
| **2.3. Реализация стратегического плана..................................................................** | **42** |
| 2.3.1. Методы достижения целей................................................................................ | **42** |
| 2.3.2. Управление реализацией стратегического планаи контроль за его выполнением........................................................................ | **44** |
| 2.3.3. Эффективная структурная организация........................................................... | **48** |
| 2.3.4. Связь стратегического и производственного планирования........................... | **51** |
| 2.3.5. Эффективное управление финансовыми потоками........................................ | **54** |
| **2.4. Эффект стратегического планирования.........................................................** | **59** |
| **Заключение..................................................................................................................** | **63** |
| **Литература...................................................................................................................** | **65** |

**Введение.**

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных компаний в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя.

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватно приспособится к ней системы управления, сказываются не только на совершенствовании организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия и т.д.

В современных условиях, одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой, особенно на уровне предприятий, явилась выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента в нашей практике. Это не механический процесс перенесения западной модели управления на российской производство, а творческий поиск новых решений. Таким образом, вместо того чтобы говорить о необходимости широко использовать товарно-денежные и рыночные отношения надо активно проводить работу по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их сочетания в единой, целостной системе хозяйствования. Для этого, также, потребуются радикальные и решительные шаги, смелость в практическом применении менеджмента на российских предприятиях.

Конечно, в России управление предприятиями будет иметь много специфических особенностей в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий, степени вовлечения их во внешнеэкономическую деятельность, обеспеченности их современной эллектронно-вычислительной техникой, характера выпускаемой продукции. Однако определяющим фактором будет формирование и развитие рынка, товарно-денежных отношений, которые получат полное развитие лишь в условиях широкого применения оптовой торговли средствами производства, введения конвертируемости рубля, стабилизации рыночных цен, эффективного использования инструментов финансово-кредитного механизма.

В новых условиях система подготовки и переподготовки предпринимателей и хозяйственных руководителей нуждается в такой постановке дела, при которой обучающимся специалистам создаются условия для активного овладения в полной мере знаниями экономического механизма менеджмента. Специалисты обязаны глубоко осознать, что приспособления к требованиям конкретных рынков по уровню качества, технико-экономическим параметрам продукции, цене, срокам поставки должно осуществляться заранее, на стадии разработки новой продукции или модернизации и усовершенствования выпускаемых изделий, до начала производственного цикла или в самом процессе производства, а так же на стадии разработки сбытовой политики. Для этого необходимо овладение знаниями в области коренной перестройки управления на уровне предприятий, объединений и других хозяйственных организаций.

Необходима совершенно новая концепция развития организации, жизнеспособная в новых хозяйственных условиях. В этой связи первостепенная задача менеджмента заключается в создании организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Руководители предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных перемен.

**1. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ФУНКЦИИ**

**1.1. Организационная структура компании.**

Организационная структура компании, прежде всего, подразумевает установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, которые находят выражение в тех или иных принципах управления. Организационные структуры управления крупными компаниями отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним можно отнести:

 размеры деятельности компании (крупная, средняя, мелкая);

 профиль компании (ориентация на единый вид деятельности или широкую номенклатуру продукции или услуг);

 характер конечного вида продукта и технология его производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);

 сфера деятельности компании (ориентация на местный, национальный или внешние рынки);

 масштабы заграничной деятельности и методы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.);

 характер объединения компании (концерн, финансовая группа).

Организационная структура компании и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Организационная структура компании определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления компанией.

Компании могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия, т.е. путем участия в акционерном капитале других фирм. Суть системы заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

 через полную собственность, когда все или почти все акции компании принадлежат одному лицу, группе лиц или одной компании;

 через большинство акций, предполагающее владение собственностью на 51% выпущенных акций;

 через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной компанией, в свою очередь владеющей контрольным пакетом, влечет за собой и контроль над этой компанией;

 через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены, и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над компанией.

Важно, что сам факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения. Контроль над другой компанией возможен лишь при наличии контрольного пакета ее акций. На практике акционерные компании устанавливают определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с распыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Контролировать деятельность компании – это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние или власть.

Методы и степень контроля зависят от многих факторов. Среди них важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании, а также связи с другими родственными компаниями. Стоит отметить, что управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью дочерних компаний идет в значительной степени по линии установления производственных, финансовых, технологических, научно-технических, экономических и других видов связей.

В современных условиях важную роль играют *холдинг-компании*, т.е. держательские компании. Они создаются с целью владения контрольным пакетом ценных бумаг, главным образом, промышленных компаний. Контролируя компанию, которая имеет участие в ряде других компаний и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Система участия, как правило, скрепляется личной, или персональной, унией. Личная уния проявляется в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния является одним из главных путей сращивания банковского капитала и промышленного.

Компания, которая контролирует деятельность других компаний, обычно называется материнской или головной. В зависимости от размеров капитала материнской компании, правового положения и степени подчинения фирмы, которая находится в сфере влияния материнской компании, их разделяют на несколько видов:

 **Филиал** не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса и устава. Он действует от имени материнской компании и обычно имеет общее с ней название. Решение деловых вопросов зависит от материнской компании. Почти весь акционерный капитал принадлежит ей же.

 **Дочерние компании** являются юридически самостоятельными. Решение деловых вопросов, баланс и ведение документации ведется отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. Заседание правления и общие собрания акционеров проходят отдельно с материнскими компаниями. Также, материнские компании не несут ответственности по обязательствам своих дочерних компаний, но осуществляет строгий контроль над их деятельностью. Контроль обеспечивается владением контрольным пакетом акций. Контроль состоит не только в координации деятельности, но и в определении состава Правления, назначении директоров, которые в свою очередь, обязаны принимать указания от контролирующей компании и отчитываться перед ней.

Дочерние компании тоже могут владеть акциями других компаний, которые по отношению к материнской будут являться внучатыми и т.д.

 **Ассоциированная компания** юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем компании, владеющей ее акциями.

Используя систему участия, крупные компании могут создать сложный многоступенчатый комплекс связанных между собой компаний.

 **Совместные компании –** компании с участием одного или нескольких иностранных партнеров – инвесторов. Как правило, не существует специальных правовых норм, регулирующих создание и функционирование совместных компаний. Эти вопросы регулируются нормами национального законодательства, применимого ко всем регистрируемым компаниям, или законами об иностранных инвестициях. Кроме того, в некоторых странах они подлежат регулированию в рамках антитрестовского законодательства или законов о защите конкуренции.

В международной практике совместная компания понимается как компания, участники которой осуществляют согласованную деятельность, направленную на достижение общей цели или конкретного конечного результата. Создание совместной компании всегда основывается на договоре (письменном или устном), которым определяются права и обязанности партнеров по отношению друг к другу и пред третьими лицами.

Основным признаком совместной компании является собственность на конечный продукт, что и является отличием от других видов совместной предпринимательской деятельности.

Национальная принадлежность совместной компании определяется:

 по месту организации и регистрации;

 по месту нахождения центрального аппарата управления;

 по месту жительства генерального директора и президента компании;

 по месту расположения основной производственной базы деятельности.

Договоры о совместных компаниях или совместной деятельности, применимые в мировой практике, бывают следующих видов:

 с образованием и регистрацией компании как нового юридического лица (субъекта права) со своей правосубъектностью и с закреплением за этим юридическим лицом права собственности на продукцию совместной компании;

 о согласованных действиях партнеров для достижения общей цели, без образования нового юридического лица; каждая сторона договора действует как самостоятельный субъект права;

 о передаче третьему лицу функций нового субъекта права. Для участников договора это так называемая “доверительная” собственность (соглашение о трасте). Стороны между собой не оформляют свою совместную деятельность.

Деятельность совместных компаний осуществляется в разнообразных правовых формах в зависимости от целей деятельности, размеров уставного капитала, числа учредителей.

**1.2. Уровни аппарата управления.**

**1.2.1. Высшее руководство компании и его функции**.

Аппарат управления в крупных компаниях можно разделить на три основных уровня управления, в которых, учитывая современную структуру управленческого аппарата крупных компаний, происходит разделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности, а также наметилось четкое разграничение функций:

 **высший уровень**, включающий Совет директоров, Комитеты, Правление, ориентирован, в первую очередь, на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе;

 **средний уровень**, представленный центральными службами, призван обеспечить эффективность функционирования и развития компании путем координации деятельности всех подразделений;

 **низовой уровень** – оперативно-хозяйственные подразделения, сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в пределах отдельных структурных подразделений. Их главной задачей является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Средства и методы для достижения поставленных целей оперативное звено управления разрабатывает и осуществляет самостоятельно. Здесь играют значение лишь правила, которые устанавливаются внутри фирмы и регулируются высшим и средним звеньями управления.

Высшее руководство представлено Советом директоров и Правлением. Функции распределяются следующим образом: Совет директоров осуществляет выработку общей политики, Правление – ее практическую реализацию.

**Совет директоров** избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется уставом компании и в последующем может измениться. Во главе Совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается Советом директоров и действует под его непосредственным контролем.

**Правление** возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят какими-либо подразделениями, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях Правления. Члены Правления получают определенное (обычно высокое) вознаграждение, которое выплачивается в форме заработной платы, а иногда в виде отчислений от прибыли.

Правление представляет Общему собранию акционеров годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли. Эти документы проверяются ревизорами, Советом директоров и утверждаются Общим собранием акционеров, которое собирается один раз в год.

Как правило, функции Правления носят довольно определенный характер. В качестве главных и наиболее общих можно выделить следующие:

 осуществление текущего планирования;

 руководство научно-исследовательскими работами, производством и сбытом;

 выработка определенного курса действий, программ и методов, предназначенных для реализации глобальных целей компании и руководства по их выполнению;

 принятие решений по организационным формам управления;

 делегирование полномочий должностным лицом на более низкие уровни управления;

 проведение кадровой политики;

 контроль за состоянием финансового положения компании;

 утверждение ежегодных и квартальных бюджетов компании;

 контроль за прибыльностью операций;

 обеспечение внутрифирменных связей и расчетов.

Короче говоря, Правление призвано разрабатывать текущую хозяйственную политику и следить за ее выполнением.

Важнейшими критериями оценки деятельности Правления является обеспечение стабильных прибылей, оптимального объема продаж на рынке, высокого качества и новизны продукции, а так же предоставляемых потребителю услуг.

Роль совета директоров в крупных компаниях в современных условиях заметно возросла. Это связано с интернационализацией производства и капитала, усилением роли научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью компаний, углублением взаимозависимости компаний, банков и других кредитных учреждений, ростом межфирменных экономических связей.

В функции Совета директоров входит:

 выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития компании, исходя из основных направлений деятельности компании;

 определение структуры капитала, распределение ресурсов, диверсификация производственных программ;

 слияния и поглощения;

 осуществление координации деятельность всех подразделений внутри компании;

 контроль за выполнением исполнительным звеном решений, принятых высшим управлением, оценка его управленческой деятельности.

Руководящая роль Совета директоров усиливается тем, что в его состав нередко входят члены Правления, т.е. работники оперативного звена управления, которые отвечают за исполнение конкретных решений Совета. Это способствует повышению компетентности в принимаемых вопросах.

Обычно Советы директоров сами решения не разрабатывают. Они лишь обсуждают и принимают решения, касающиеся стратегических направлений развития компании. Решения строятся на основе рекомендаций, подготавливаемых в специализированных Комитетах, создаваемых при Совете директоров. В зависимости от своих функций Комитеты могут быть общеуправленческие (исполнительный, финансовый, ревизионный, по разработке политики), функциональные, информационные.

Главная задача Комитетов – внутрифирменная координация, прежде всего при разработке программ долгосрочного развития, согласование деятельности различных звеньев в процессе достижения главных целей в разных сферах управления. В иной интерпретации усиливается согласованность между различными службами на этапе разработки проектов решений, предоставляемых Совету директоров. Это достигается путем их предварительного обсуждения со всеми заинтересованными подразделениями с целью выработки единого мнения по основным направлениям хозяйственной деятельности компании. Комитеты, являясь органами совещательными, привлекают к обсуждению вопросов именно тех руководителей и специалистов, от которых в наибольшей степени зависит принятие и выполнение соответствующих решений. В этом и находит свое выражение реализация принципа отделения стратегических и координационных функций от оперативного управления, нацеленного на реализацию принятых на высшем уровне решений.

Стоит отметить, что наиболее крупные компании, для которых важнейшую роль играет координация деятельности всех подразделений, нуждаются в усилении согласованности в управлении. Это в первую очередь касается вопросов выработки глобальной политики деятельности компании, исходя их долгосрочной перспективы развития, что в свою очередь требует получения и всестороннего изучения информации от всех структурных подразделений компании. Поскольку управление огромными по сфере и масштабам деятельности хозяйственными империями требует не только высококвалифицированного персонала с области собственно менеджмента, но и всевозможных научных и технических знаний, к разработке важнейших стратегических решений привлекается большое число научно-технических специалистов и консультантов.

Обычно, в крупных компаниях среди функциональных Комитетов есть Комитет по планированию (или Плановый комитет), который координирует деятельность служб и отделов маркетинга, организации производства, финансирования. Комитет по планированию не только утверждает планы развития компании, но и решает вопросы технической политики, несет ответственность за проведение единой стратегии фирмы в области нововведений.

Совету директоров принадлежит важное место в установлении тесных отношений с банками и промышленными компаниями, в том числе посредством переплетения директоратов. Это является следствием процессов, отражающих усиление процесса интернационализации, который объективно требует конкретного согласования целей и направлений развития между отдельными крупнейшими компаниями, тем более, входящими в одни и те же финансовые группы. Согласование целей предусматривает разработку основных направлений и путей их достижения.

Тесные связи банков и крупных компаний, закреплены личной унией их директоров, а также заграничных отделений банков, обеспечивают финансовой группе контроль над деятельностью компании. Это означает, что решения, принимаемые Советом директоров данной компании по важнейшим вопросам, учитывают интересы финансовой группы в целом. На практике это выражается в том, что банки через своих представителей в Советах директоров крупных компаний получают возможность вмешиваться в их хозяйственную деятельность, навязать им свою волю.

Как результат переплетения директоратов устанавливаются более тесные связи и контакты высшей администрации компании и банка. Эти контакты в ряде случаев осуществляются повседневно и имеют целью обмен информацией, согласование финансовых вопросов и вопросов конкретной политики, предоставления взаимных консультаций.

Возрастает роль Советов директоров в согласовании основных стратегических направлений развития, разграничения производственного профиля, выработки совместных действий, раздела рынков сбыта, предоставления взаимной информации.

Правление также претерпевает изменения в современных условиях. Эти изменения ведут к более тесной связи оперативного управления с глобальными целями и стратегическими программами, разрабатываемыми Советом директоров, а также тенденции усиления приспособления оперативного управления к текущим потребностям производства, которое носит все более сложный характер и отличается быстрой эволюцией. В результате основными задачами оперативного управления становятся:

 конкретизация решений, принимаемых Советом директоров;

 формулирование общих целей и задач для каждого производственного и функционального подразделения и доведения их до низовых звеньев управления;

 осуществление контроля за практической реализацией поставленных целей и задач.

Новым в современных условиях является членство одних и тех же лиц высшего звена управления как в Правлении, так и в Совете директоров компании, которые одновременно участвуют в выработке и принятии решений по основным направлениям развития компании и несут непосредственную ответственность за их реализацию. Это свидетельствует о том, что деятельность Совета директоров тесно взаимоувязана с деятельностью Правления и направлена на достижение одних и тех де целей. Однако определенные задачи и методы, применяемые для осуществления этих целей, различны. Именно в этом и состоит специфика, которая предполагает необходимость рассмотрения деятельности Совета директоров и Правления как самостоятельных органов в системе управления компанией.

Целевой подход при принятии решений предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего персонала компании. Такой фигурой является главный администратор, который также именуется главным руководителем. Он сочетает функции исполнителя по отношению к Совету директоров и распорядителя по отношению к подведомственным ему звеньям управления.

Если Правление выступает как орган выработки коллективных решений по вопросам текущего оперативного управления, то Главный администратор несет единоличную ответственность за их реализацию.

В распределении между Правлением и Главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей, определяемых законодательством каждой страны, уставом фирмы, сложившимися традициями и даже описанием должностных инструкций.

Главный администратор, назначаемый Советом директоров, несет всю полноту ответственности за текущее управление деятельностью компании и обязан постоянно информировать его о положении дел в компании и важнейших факторах, влияющих на ее активность. В современных условиях круг вопросов, по которым Главный администратор может принимать самостоятельные решения расширился. Также более четко стала определяться его личная ответственность за конкретные вопросы оперативного управления.

Совершенствование деятельности оперативного звена управления не исчерпываются только изменением функций Главного администратора. Оно дополняется формированием иерархии распорядителей более низкого ранга. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав Правления и наделенных правами и обязанностями. Ими могут быть вице-президенты, возглавляющие либо производственные подразделения, либо функциональные службы.

Характерным является предоставление вице-президентам большей самостоятельности в решении всех вопросов, относящихся к компетенции руководимых ими подразделений при полной личной ответственности за порученное дело. Тем самым Главный администратор разгружается от значительного объема текущей оперативной работы и сосредотачивает свое основное внимание на вопросах координации и контроля над деятельностью подчиненных ему звеньев.

Однако дифференциация полномочий между вице-президентами, наделенными оперативной самостоятельностью, не ведет к их автономности. Напротив, она предполагает систематическую координацию их действий исходя из единой программы, определяемой политикой компании. Иначе говоря, усиливается функция согласования действий отдельных руководителей, в чем особую роль играет Главный администратор.

Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило появление у главного оперативного руководителя компании двух-четырех помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит, Группой президента или группой высшего руководителя. Этот орган состоит из 4-5-членов, отвечающих за различные области деятельности компании (маркетинг, финансы, руководство, научные исследования) и наделенных всеми полномочиями главного оперативного руководителя в закрепленной за ним сфере. Основная функция такого органа заключается в координации управления оперативной деятельностью на высшем уровне. Эта цель достигается путем поддержания тесного повседневного контакта между членами группы, которые, помимо обязанностей, связанных с работой в данном звене управления, курируют различные производственные подразделения. Все решения в группе принимаются на коллегиальной основе. В то же время каждый ее член может принимать самостоятельные решения по любому вопросу текущего оперативного управления.

Хотя цели компании остаются неизменными и направлены на достижение устойчивых прибылей, формы и методы управления, ориентированные на достижение этих целей и решение определенных задач, меняются в зависимости от изменяющейся обстановки. Это вызывает необходимость постоянного совершенствования организационного механизма оперативного управления, придания ему наибольшей гибкости и динамичности.

**1.2.2. Центральные службы.**

С расширением масштабов международных операций крупных компаний возросла потребность в обеспечении тесных функциональных связей между отдельными подразделениями. В усилении координации их действий, направленных на обеспечения прибыли для компании в целом. С этим связано возросшее значение Центральных служб на общекорпоративном уровне. Из сугубо совещательных они превратились в органы, осуществляющие важнейшие функции управления: маркетинг, планирование, координация, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно сбытовой деятельности в масштабах всей компании. Их роль сводится к подготовке информации и рекомендаций по всем вопросам, входящим в их компетенцию, для принятия решений высшим звеном руководства.

В то же время хозяйственная самостоятельность производственных отделений обусловила необходимость создания в их рамках достаточно сильных функциональных служб (отделов) по обеспечению научных исследований, производственно сбытовой деятельности, маркетинга, планирования, контроля и учета, финансов, сбыта, транспорта, кадров и др. В результате одни и те же функции стали осуществляться как центральными, так и подобными службами в производственных отделениях.

Это потребовало определенной дифференциации функций, осуществляемых на общекорпоративном уровне и в рамках отдельных производственных отделений. Так, функция стратегического планирования целиком стала прерогативой центральной службы, а текущее планирование - производственных отделений. Некоторые функции, как, например, подготовка кадров, совершенствование управления, принадлежит только центральным службам.

Поскольку центральные службы выполняют общие функции по координации управления деятельностью всей компании, они находятся в ведении высшего руководства компании и возглавляются вице-президентами, наделенными специальными полномочиями.

Аппарат центральных служб зависит от размеров, характера деятельности компании и степени сложности ее организационной структуры.

Важной чертой происходящих изменений является специализация одних служб на оказании услуг различным подразделениям, других - на общефирменном маркетинге, планировании и контроле. При этом происходит значительная дифференциация функций отдельных центральных служб, меняются направления их деятельности и рамки компетенции, появляются совсем новые обязанности. Дифференциация функций, в частности, выражается в том, что центральные службы в зависимости от выполняемых функций сосредотачиваются в ведении одного или нескольких ведущих или простых вице-президентов. Среди таких объединенных по функциональному признаку служб можно выделить, например, службы по организации и обслуживанию, маркетингу, планированию; отношения с общественными, правительственными и другими организациями; юридическую и административную.

Основным в деятельности центральных служб стало обеспечение координации работы соответствующих функциональных подразделений в производственных отделениях, которая осуществляется по следующим трем важнейшим направлениям функциональных связей:

*1. Связи по линии организации и обслуживания производственного процесса в рамках фирмы в целом.* Сюда входит координация функций центральных служб и служб производственных отделений по вопросам научных исследований, разработки новой продукции, совершенствования технологических процессов, внедрения новой техники.

Основной целью центральных служб является изыскание путей и средств для снижения издержек производства, обеспечения более высокой его рентабельности.

2. Планирование представляет собой функциональное направление, по которому осуществляется *связь между центральными службами и аналогичной функциональной службой в производственном отделении.* Связь устанавливается главным образом по линии согласования проектов планов (стратегического и текущего) и обмена необходимой информацией.

3. Важным направлением функциональных связей являются также *связи по линии учета и контроля,* в особенности финансового, за выполнением производственными отделениями поставленных перед ними задач. Центральная служба контроля сигнализирует о необходимости корректировки деятельности отделений, если они свои задачи не выполняют. Она несет ответственность за общую постановку учета и отчетности в корпорации и часто наделяется правом давать соответствующие распоряжения. В задачи центральной службы контроля входит также отбор нужной информации для высшего руководства и анализ сообщаемых данных. Однако главной задачей является наблюдение за выполнением бюджета компании. Контроль за финансовой службой осуществляется через службу финансов, которая ведет строгий учет расходования и поступления средств.

Одной из особенностей является появление ряда новых функций, результатом чего стало образование дополнительных подразделений. К ним можно отнести центральные службы по совершенствованию организационной структуры управления, носящие различные названия. Они занимаются вопросами перспективного планирования организационной структуры, определение целесообразности пропорций в использовании принципов централизации и децентрализации в управлении, разработкой гибких организационных механизмов, способных быстро перестраиваться под влиянием изменения технических, коммерческих и прочих условий.

**1.2.3. Производственные отделения.**

Производственные отделения могут включать более мелкие подразделения – отделы, секторы. Управление производственным отделением осуществляют линейные службы или линейная администрация. Возглавляют отделения обычно управляющие, которые обладают полной самостоятельностью в решении текущих оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений.

Производственные отделения как самостоятельные подразделения несут всю ответственность за результаты своей деятельности: рентабельность производства и в конечном итоге – получение прибыли. Поэтому производственные отделения именуются “центрами прибыли”. Также самостоятельно осуществляются такие виды деятельности как маркетинг, научные исследования и разработка новой продукции, производство (включая технологию), сбыт, учет и отчетность, подбор и расстановка кадров. Руководитель производственного отделения имеет свободу действий также в области ценообразования, если уровень прибыли устанавливается не для каждого товара, а для всего подразделения в целом. Но, самостоятельность производственного отделения в ряде областей его деятельности ограничена. Это касается планирования и финансирования. Так, отделение может производить капитальные затраты без соответствующего одобрения высшей администрации лишь в пределах установленной суммы. Оно не принимает участия в процессе разработки долгосрочных планов, представляя для этого лишь необходимую информацию, и т.д.

Отношения между отделениями одной компании строятся на коммерческих началах. Расчеты между отделениями производятся на основе внутренних (трансфертных) цен, которые носят сугубо бухгалтерский характер. Никаких платежей наличными между отделениями не производится.

Производственные отделения могут иметь юридическую самостоятельность, если они зарегистрированы как дочерняя компания. Тогда они сами составляют баланс хозяйственной деятельности и имеют право от своего имени заключать коммерческие сделки с другими компаниями. Такие производственные отделения имеют собственные Правления, которые самостоятельно решают оперативные вопросы и коммерческие вопросы. Управляющие производственными отделениями несут личную ответственность за состояние дел перед Правлением материнской компании. Число производственных отделений у той или иной компании зависит от размеров компании, ассортимента выпускаемых товаров, сферы деятельности и других факторов.

**1.2.4. Производственно-хозяйственные группы.**

Производственно-хозяйственные группы выступают связующим звеном между производственными отделениями, с одной стороны, и высшим звеном управления компанией, с другой.

Производственно-хозяйственная группа может объединять два или несколько производственных отделения. Цель таких групп - координация деятельности входящих в них производственных отделений, установление между ними необходимых производственных связей, использование совместного научно-технического, производственного и сбытового опыта, направленного на выпуск определенного продукта. Группа руководит всеми аспектами деятельности производственных отделений. При этом центрами прибыли продолжают оставаться производственные отделения и от них зависит положение компании в целом, группа лишь вносит необходимые коррективы и осуществляет контроль за производственно-сбытовой деятельностью. Обычно руководство производственно-хозяйственной группой осуществляет вице-президент - распорядитель, который несет ответственность за все вопросы, связанные с разработкой, производством и сбытом продукции, входящей в номенклатуру закрепленных за ним производственных отделений. В некоторых компаниях руководитель группы имеет в своем подчинении службы - планирования, контроля, научных исследований и технических разработок, кадров. Руководитель группы обычно подчиняется ведущему вице-президенту или непосредственно Президенту компании либо Главному администратору.

**1.3. Формы интеграции.**

Вопросы совершенствования управления в Российских компаниях включают обоснование выбора организационных структур и характера хозрасчетных взаимоотношений между субъектами различных уровней. Это, в свою очередь, предполагает рассмотрение таких проблем, как методы планирования бюджетов и смет по предприятиям, распределение инвестиций, учет и контроль за выполнением работ, выполнение обязательств перед внешними субъектами, формы организации взаимоотношений с подрядчиками и ряд других.

Процесс реорганизации структур управления российских компаний находится в развитии. Многие решения приходится принимать по ходу дела, корректируя первоначальные схемы и формы взаимоотношений. В этом большую пользу может оказать зарубежный опыт организации и управления компаниями и структурными подразделениями внутри компаний.

Рассмотрим организации холдингового типа и различные формы интеграции в производстве. Существуют три варианта наиболее рациональных и выгодных для АО диверсификации и производственной интеграции: горизонтальная и вертикальная интеграция, а также конгламерационное расширение.

Горизонтальная интеграция осуществляется между компаниями, специализирующимися в одной сфере деятельности. Ее возможные варианты:

 объединение АО, использующих единую сбытовую сеть;

 слияние компаний, продающих на одном рынке родственные товары либо разные товары одним и тем же потребителям;

 объединение АО, расположенных в разных регионах, позволяющее расширить географию рынка сбыта потребителям.

При вертикальной интеграции акционерное общество дополняет свою производственную (технологическую) цепочку путем интеграции (например, от добычи сырья до доведения конечного продукта до потребителя). Возможными вариантами вертикальной интеграции могут быть:

 интеграция вверх, цель - получение новых потребителей;

 интеграция вниз, цель - получение новых поставщиков.

Вертикальная интеграция означает лишь замену функций рынка на внутрихозяйственную организацию расчетов. Компании имеют возможность выбора между двумя решениями по каждому виду продукции:

1. покупать или производить его своими средствами;

2. продавать немедленно или продолжать его дальнейшую обработку.

Если компания решает производить или обрабатывать, она вступает на путь вертикальной интеграции. Это происходит потому, что дешевле осуществить реализацию продукта в рамках компании, чем обращаться с этой целью к рынку.

Существуют два главных условия, при которых функции рынка уступают внутрифирменным сделкам. Первое из них соответствует ситуации, при которой стоимость сделок высока, второе - когда информацию можно получить быстрее и дешевле в интегрированной компании, чем от внешних хозяйствующих субъектов. Большинство специалистов отстаивают вертикальную интеграцию из-за надежности поставок продукции, меньших капитальных затрат, снижения риска. При этом рыночный обмен продуктами, услугами и информацией обходится дороже.

Основными признаками производственной корпорации как аналога промышленного холдинга являются:

 единая производственная стратегия;

 централизованное бюджетное планирование и управление финансовыми ресурсами при сохранении производственной самостоятельности предприятий, входящих в промышленный холдинг;

 общая технологическая цепочка с четко обозначенными центрами добавленной стоимости и центрами издержек;

 централизация ряда управленческих функций.

Производственная корпорация характеризуется высокой степенью централизации по сравнению с классическими компаниями - холдингами.

**Степень централизации в производственной корпорации.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Центра-лизация | Финан-сиров-ание | Юриди-ческий отдел | Снаб-жение | Раз-ведка | Произ-водство | Техно-логия | Марке-тинг | Кадры | Адми-нистра-ция | Плани-рование |
| Децент-рализация |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# Производственная корпорация

Холдинг

На рис. показана степень централизации отдельных функций для производственной корпорации и холдинга. Видны существенные отличия степени централизации таких функций, как снабжение, технология, производство, кадры, администрирование. В то же время и для холдингов, и для производственных корпораций функции маркетинга характеризуются высокой степенью децентрализации, а функции финансирования - высокой степенью централизации.

Выбор рационального варианта диверсификации и производственной интеграции для российских АО представляет сложную задачу. Горизонтальная интеграция предполагает расширение географии деятельности компании, выход на новые рынки сбыта, объединение компаний, специализирующихся в одной сфере деятельности. При вертикальной интеграции АО наращивает технологическую цепочку путем интеграции - от разведки до сбыта.

**Резюме.**

1. Организационная структура компании существует для установления четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределения между ними прав и ответственности. Организационные структуры крупных компаний отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами, такими как размеры деятельности, профиль, характер конечного продукта, характер объединения и т.д.
2. Аппарат управления в крупных компаниях можно разделить на три основных уровня: высший уровень, средний и низовой, с четким разграничением функций. Высшее руководство компании представляет Совет директоров и Правление. Совет директоров вырабатывает общую политику, Правление – ее практическую реализацию. Центральные службы осуществляют важнейшие функции управления: маркетинг, планирование, координацию, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно сбытовой деятельности в масштабах всей компании. Производственные отделения несут всю ответственность за результаты своей деятельности: рентабельность производства и получение прибыли. Производственно-хозяйственные группы – стратегические центры хозяйствования.

**2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ.**

**2.1. Элементы стратегического планирования.**

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс **распределения ресурсов** включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

**Адаптацию к внешней среде** следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

**Внутренняя координация** включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон компании с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

**Осознание организационных стратегий** предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, компания должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

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

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или, о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Для стратегического планирования характерны следующие положения:

 небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях;

 возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее десяти лет;

 стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно;

 годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом;

 в большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему. Руководители среднего и высшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

Первое и, может быть, самое существенное решение при планировании - выбор целей организации.

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

**Значение миссии.** Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки для выбора наилучшей альтернативы.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Миссия детализирует статус компании и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровней. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

 задачи компании с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий;

 внешняя седа по отношению к компании, которая определяет рабочие принципы компании;

 культура организации.

Рассматривая миссию с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих “клиентов”, она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

**Выбор миссии.** Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой, чтобы заработать прибыль, необходимую для ее выживания, компания должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель компании. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: ”Кто наши клиенты?” и “Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?” Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется и высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

**Конкретные и измеримые цели.** Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, на сколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей.

**2.2. Анализ внешней среды.**

**2.2.1. Задачи стратегического планирования.**

**Ориентация целей во времени.** Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше - для передовых в техническом отношении компаний. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для, затем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: ”увеличить общую производительность на 25% за пять лет”. В соответствии с этим руководство устанавливает среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей должна обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации.

**Достижимые цели.** Цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет.

Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии компании.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

 Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

 Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии компании. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

 Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

**Анализ внешней среды** представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для компании.

Анализ внешней Среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней Среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?

2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

**Экономические факторы.** Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для компании. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

**Политические факторы.** Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских компаний в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Руководство должно следить за нормативными документами местных органов, властей федерального правительства; отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами. Поскольку правительство постоянно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

**Рыночные факторы.** Изменчивая рыночная внешняя Среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней Среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющие демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию компании по отношению к конкурентам.

**Технологические факторы.** Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все компании подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию разрушительного стресса и дезориентации, возникающих в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время - футуршока - который может разрушить организацию.

**Международные факторы.** Большинство крупных компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия компании может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

**Факторы конкуренции.** Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента:

 анализ будущих целей конкурентов;

 оценка текущей стратегии конкурентов;

 обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании;

 углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

**Факторы социального поведения.** Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

**2.2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.**

Следующая проблема для руководства - определение того, обладает ли компания внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

**Управленческое обследование** представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

**Маркетинг.** При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

*1. Доля рынка и конкурентоспособность.* Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение.

*2. Разнообразие и качество ассортимента изделий.* Многие компании довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий

*3. Рыночная демографическая статистика.* Подразумевает контроль изменений на рынках и в интересах потребителей.

*4. Рыночные исследования и разработки.* Подразумевает исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде бизнеса необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

*5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов. Многие компании могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

*6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Активная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием компании. Аналогичным образом творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий.

7. Прибыли. Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Здесь также имеет значение эффективная доставка товаров или услуг потребителю.

**Финансы/бухгалтерский учет.** Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. В целом, преимущества постоянного контроля финансового положения, сил и возможностей организации значительно превышают недостатки и затруднения.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

**Операции.** Для длительного выживания компании очень важным является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие ключевые вопросы:

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование (мощности) современными, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

**Человеческие ресурсы.** Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

**Культура и образ компании.** Атмосфера или климат в организации называется культурой компании. Культура отображает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в компании. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом.

**Стратегические альтернативы.** Перед организацией стоят четыре основные альтернативы.

**Ограниченный рост.** Этой стратегической альтернативы придерживается большинство организаций. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Эта альтернатива наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Если компания была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего она будет следовать этой стратегии и впредь.

**Рост.** Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста может привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста. Рост может приводить к объединению компаний в никак не связанных отраслях.

**Сокращение.** Фактически для многих компаний сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

*1. Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

*2. Отсечение лишнего*. Часто компании считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

*3. Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие компании считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

**Сочетание.** Стратегии сочетания альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные компании, активно действующие в нескольких отраслях.

**Выбор стратегии**. Выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает на всю организацию. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию компании и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

На стратегический выбор влияют разнообразные факторы. Далее следуют некоторые из них:

*1. Риск.* Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

*2. Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранной компанией.

*3. Реакция на владельцев.* Очень часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

*4. Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче компании. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу компании.

**2.2.3. Усиление роли маркетинговой деятельности.**

Недостаточно развитая система маркетинга во многих компаниях обуславливает замедление реакции на изменение платежного спроса и, как следствие, потери рынков и потенциальной прибыли.

Ряд компаний уже создали в своей структуре специальные подразделения, ответственные за проведение маркетинговой политики, однако инструменты ведения такой политики еще слабо разработаны, и поэтому рыночная ориентация их деятельности продолжает оставаться слабым звеном в системе управления. Неизбежными следствиями этого являются потери в объемах сбыта и в уровне ценовых показателей, неразвитость сбытовой сети и отсутствие четкой стратегии ее расширения, недостаточное использование потенциала региональных дочерних предприятий.

К тому следует добавить недостаточную гибкость системы ценообразования на уровне компании, которая не в состоянии адекватно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры вследствие пассивного поведения дочерних предприятий, слабо заинтересованных в увеличении продаж.

В создавшихся условиях необходима резкая активизация политики маркетинга и совершенствование инструментов маркетинговой деятельности с целью достижения устойчивого роста прибыли компаний. Решение этой задачи связано с согласованием и увязкой производственно-сбытовой деятельности и реальных условий рынка.

**2.2.4. Планирование международной деятельности.**

Когда компания осуществляет бизнес на международных рынках, функция планирования приобретает дополнительную степень сложности. Руководство должно не только проводить анализ возможностей и опасностей внутри своей страны, но также делать аналогичный анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Факторы, которые должны анализироваться, зависят от общей стратегии компании. Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами для направления международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом. Если заводы расположены за рубежом, факторы внешней среды могут включать уровень квалификации рабочих, уровень заработной платы, отношение правительства к иностранной собственности, законы о труде и налогообложении, доступ к сырью и материалам, а также расходы на транспортировку готовой продукции к ее конечному рынку. В некоторых случаях возможности самого рынка какой-либо страны могут и не оправдывать на начальной стадии там предприятия, но все же это может оказаться необходимым с точки зрения долгосрочных целей проникновения на рынок для завоевания определенной его доли и рекламы продукции компании. В другом случае целью может быть использование размещения производства для снижения издержек, чтобы сбывать продукцию на отечественном рынке или в третьих странах. В любом случае многонациональный подход может включать приспособление продукции к разнообразным рыночным обстоятельствам.

Глобальный подход подразумевает движение к более стандартизированной продукции и сосредоточение ее на маркетинге. Решения относительно размещения предприятий, источников снабжения и финансирования, а также проникновения на рынок могут определяться контрмерами, нацеленными на противодействие “глобальным” конкурентам. Наличные доходы из одной части света могут быть использованы для субсидирования проникновения на другие рынки. Могут предприниматься поиски возможностей участия в совместных предприятиях, чтобы получить доступ к “ноу-хау” и новым технологиям, которые позже можно использовать на предприятиях, являющихся полной собственностью одной стороны.

Планирование международной деятельности представляет собой значительно более всеобъемлющий процесс, чем простой анализ конкретной, хотя и сложной проблемы, например, выбора наиболее подходящего места для размещения завода обрабатывающей промышленности.

Поскольку осуществление предпринимательской деятельности на международных рынках может воздействовать на все функции компании, необходим широкий подход к формулированию международных целей. Некоторые направления для формулирования этих международных целей перечислены ниже:

**Прибыльность**

 Уровень прибылей

 Прибыль на основные фонды, инвестированный капитал, от акций, от продаж

 Ежегодный прирост прибыли

 Ежегодный прирост дохода в расчете на акцию

**Маркетинг**

 Общий объем продаж

 Доля рынка - на мировом, региональном, национальном уровнях

 прирост объема продаж

 Прирост доли рынка

 Интеграция национальных рынков для повышения эффективности и продуктивности маркетинга

**Производство**

 Отношение объема зарубежного производства к объему отечественного производства

 Эффект масштаба благодаря международной интеграции производства

 Контроль качества и уровня издержек

 Внедрение эффективных методов производства

**Финансы**

 Финансирование зарубежных филиалов - за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов

 Налогообложение - минимизация налогового бремени на глобальном уровне

 Оптимальная структура капитала

 Регулирование валютного обращения - минимизация потерь из-за колебаний валютного курса

**Технология**

 Тип технологии, предполагаемой для передачи за границу и относящихся к новому или старому поколению

 Адаптация технологии к местным потребностям и обстоятельствам

**Отношения с местным правительством**

 Адаптация планов филиалов к планам развития местного правительства

 Соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов

**Персонал**

 Воспитание руководителей с глобальной ориентацией

 Воспитание руководителей из местного населения

**Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы**

 Внедрение патентоспособных изделий

 Внедрение патентоспособной технологии производства

 Географическое рассредоточение научно-исследовательских и опытно-конструкторских лабораторий

**Окружающая среда**

 Гармония с окружающей средой

 Соблюдение местного законодательства по охране окружающей Среды

**2.3. Реализация стратегического плана.**

**2.3.1. Методы достижения целей.**

Смысл стратегического планирования в его реализации. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом стратегического планирования. Цель устанавливает, *что* компания хочет достичь и *когда* она хочет получить желаемый результат. *Метод* достижения цели – как – рассматривается в общем смысле, а именно – каким бизнесом занимается компания. Чтобы в процессе достижения целей избежать дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основная задача заключается в более тесной увязке действий, а основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

**Тактика.** Достижение долгосрочных планов облегчает создание краткосрочных, согласующихся с общими долгосрочными. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Вот несколько из характеристик тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.

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

3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.

4. 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.

**Политика.** После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно выработать дополнительные ориентиры, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом 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. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также избежания близоруких решений.

**Процедуры.** Для руководства действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Компания может выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о прошлом может помочь предупредить ошибку. Когда ситуация при принятии решения часто повторяется, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий.

**Процедура** описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

**Правила.** Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым, полностью исключить свободу выбора. Также свобода выбора может быть исключена в ситуации, где люди могут вести себя таким образом, который приведет к отрицательным последствиям. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение определенных действий определенными способами, оно составляет правила.

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

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

**2.3.2. Управление реализацией стратегического плана**

**и контроль за его выполнением.**

В настоящее время имеется ряд методов согласования планирования и процесса контроля. Двумя широко применяемыми методами стали бюджеты и управления по целям.

**Бюджеты.** Одной из основных задач планирования является возможно более эффективное распределение ресурсов. Планы помогают распределить действия, но в них часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы – какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Также нет ответа и на основной вопрос – какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах.

Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты.

**Бюджет** представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Большинство компаний составляют бюджеты в виде отдельных документов.

Весь процесс составления бюджета можно разделить на четыре этапа. Этап 1 связан с объявлением высшим руководством общих целей компании. На этапе 2 происходит подготовка отделами и подразделениями оперативных смет. Эти сметы или бюджеты отделов рассчитываются на законченный период времени, например, на шесть месяцев или на год. На этапе 3 высшее руководство проводит анализ и проверку предложений по бюджету, и затем отделы переделывают свои предложения на основе указаний высшего руководства. И на этапе 4 осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности руководства выполнить контрольные показатели.

**Управление по целям.** Контроль основывается на планировании. Чтобы контроль был эффективным, его следует тесно увязать с планированием. Это обеспечит эффективность процесса управления в целом. Популярным методом управления, объединяющим планирование и контроль, является управление по целям. Здесь основное внимание уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать задним числом. Это ориентированная на результаты философия управления, где выделяется значение достижения и результатов. Усилия обычно сосредотачиваются на изменении и повышении эффективности как индивида, так и организации. Каждый руководитель в компании, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Метод управления по целям дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств.

Управление по целям можно рассматривать как процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапа:

1. Выработка четких, кратких формулировок целей.

2. Разработка реалистических планов их достижения.

3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.

4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

**Выработка целей.** Первый этап повторяет схему процесса планирования. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей, эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд. Независимо от степени участия в выработке целей, цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его начальника.

**Планирование действий.** Разработка планов действий дает следующие преимущества:

1. Оценка практической возможности достижения целей.

2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий.

3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.

4. Обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов.

5. Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются.

6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это, по существу, связано с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.

3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.

4. Оценка затрат времени для каждой основной операции и подоперации.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики пересмотрены и т.д.

**Проверка и оценка.** Этап оценки наступает после истечения установленного периода времени. Его задачей является определение степени достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу.

**Корректирующие меры.** Последний этап процесса соответствует последнему этапу процесса контроля. Принимая, что цели не были достигнуты, и, убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. Если цели были достигнуты, или принимая во внимание результаты этапа проверки, процесс может начаться заново – с установлением целей на предстоящий период.

**Эффективность управления по целям.** Управление по целям имеет множество сторонников, и известны многие примеры положительных результатов применения данного метода. Постановка конкретных целей повышает производительность, потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата. Если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они ощущают, что прилагая усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация возрастает.

Несмотря на поддержку, у метода управления по целям имеется много критиков. Одна из причин неудач – слишком большое внимание к участию работников в постановке своих целей. Исследования показали, что привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность. Однако другие исследования указывают на то, что в некоторых ситуациях такое участие не всегда уместно и не всегда реально ведет к повышению производительности.

Все же, более общая и более существенная проблема состоит в том, что руководству часто не удается использовать все аспекты управления по целям. Например, оно не может видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом.

**2.3.3. Эффективная структурная организация.**

Эффективность организационной структуры компании предполагает ее непрерывное совершенствование с учетом формирующегося рынка и потребностей во внутреннем обновлении ее производственных, маркетинговых и финансовых подразделений.

На первом этапе структурные преобразования российских компаний характеризуются переходом основных их предприятий на единую акцию. В ходе этого процесса дочерние акционерные общества трансформируются в общества с ограниченной ответственностью. После внесения изменения в действующее законодательство (касательно возможности переоформления лицензий и исключения налогообложения внутрикорпоративных финансовых потоков) становится возможным формирование полноценных филиалов компаний. В результате компании могут консолидировать финансовые потоки и сделать корпоративное управление более акцентированным с использованием основных преимуществ вертикальной интеграции.

Одной из ключевых задач структурной реорганизации является формирование четких регламентов и осуществление эффективных процедур по планированию и составлению бюджетов разных уровней и для разных целей, проведению контроллинга и другим важнейшим функциям управления.

Структурная реорганизация должна также охватить дочерние и зависимые компании, как национальные так и зарубежные. Реструктуризация направлена в первую очередь на совершенствование системы управления в компаниях и выход на качественно новый уровень, соответствующий компаниям мирового класса. В этом направлении российским компаниям предстоит еще многое сделать в достижении четкости и отлаженности систем корпоративного управления. Некоторые компании уже в настоящее время достигли заметных успехов по созданию крупных операционных дочерних структур и развитию корпоративного центра, который все более берет на себя функции стратегического планирования, финансового и стратегического контроля, глобального маркетинга по видам продуктов, проведения единой научно-технической политики, развертывания систем профессионального развития персонала. Налицо стремление компаний сделать корпоративный центр более плоским, используя преимущественно двухуровневую систему управления.

Компании намерены четко разделить стратегические и операционные функции управления. Консолидация дочерних структур позволит создать определенное равновесие в правах и ответственности между корпоративным центром и производственными единицами. В структурной перестройке компании используют классические инструменты оптимального управления, в частности анализ двухмерной матрицы “стратегическая значимость - экономическая эффективность”. Консолидированная система компании обеспечивает включение в структуру всех высокорентабельных или имеющих высокую стратегическую значимость активов и в то же время ликвидацию низкорентабельных или непрофильных активов.

Поиски путей совершенствования процесса управления основными звеньями приводят компании к необходимости перехода к дивизиональной структуре управления, предполагающей создание достаточно автономных отделений, выполняющих определенную совокупность операций в российском производстве. Такие структуры несут солидарную ответственность за конечные результаты и пользуются большой автономией.

В каждый дивизион входят все функциональные службы по планированию, производственной и финансовой деятельности и службы общего профиля. Соответственно каждый дивизион формирует собственную структуру управления, отвечающую его задачам.

При такой структуре есть опасность дублирования управленческих функций центрального аппарата. Однако этот недостаток, как свидетельствует мировой опыт, вполне компенсируется дополнительным эффектом, достигаемым за счет внедрения комплексной системы управления основными сферами российского производства.

Дивизиональная структура создает новую иерархию подчинения: руководители дочерних структур непосредственно подчиняются соответствующим руководителям дивизионов, а те, в свою очередь, президентам компаний. В итоге в состав каждого дивизиона входит несколько дочерних предприятий, являющихся операционными единицами.

Что касается свободного дивизиона, то он должен обеспечивать корпоративное планирование, координацию, контроль и учет на высшем уровне управления. Соответственно в его функции входят стратегическое планирование, работа на фондовом рынке, связь с общественностью и государственными ведомствами, подготовка и профессиональное совершенствование персонала и др., что определяет единую политику компаний по стратегическим вопросам.

Следуя мировым тенденциям в управлении, российские компании стремятся уменьшить число ступеней иерархии и развивать горизонтальные системы управления. Это позволит существенно сократить промежуточные звенья и упростить процесс принятия решений. Переход к горизонтальным, плоским структурам управления становится возможным в результате перемещения центров принятия решений на более низкие ступени иерархии управления, т.е. их децентрализации и передачи ответственности за принимаемые решения непосредственно менеджерам, руководящим производством и реализацией продукции. Несомненно, такая децентрализация функций приводит к росту издержек из-за дублирования функций, однако повышение эффективности оперативного управления вполне перекрывает дополнительные издержки. Развитие горизонтальных систем управления предполагает создание междисциплинарных групп менеджеров и специалистов различного профиля для эффективного управления активами, в первую очередь сложными и дорогостоящими проектами.

Очевидно, что успешное развитие новых систем и принципов управления возможно при параллельных процессах реинженеринга и широком использовании информационных и коммуникационных технологий.

**2.3.4. Связь стратегического и производственного планирования.**

При анализе текущей деятельности компания изучает изменение спроса и предложения на рынках. В первую очередь рассматриваются наиболее важные события, связанные с изменениями в отечественной и зарубежной промышленности, а также в позиции основных конкурентов. Целью такого анализа является оценка влияния изменений внешней среды на уровень спроса и предложения на основных рынках сбыта.

Каждая компания стремиться проанализировать поведение основных конкурентов, мотивы и результаты их действий. Это может быть связано с освоением новых объектов, увеличением поставок, получением лицензий в стратегически важном регионе, созданием различного рода партнерства, включая совместные предприятия, строительством. Важно изучить, каким образом подобные действия могут отразиться на текущих и перспективных решениях компании или ее подразделений.

В условиях переходного периода особенно сильное влияние на деятельность компании может оказать государственная политика регулирования деятельности. Это касается таких жизненно важных для компании проблем, как изменение порядка лицензирования, условий доступа к объектам инфраструктуры государственной собственности, введение экспортных ограничений и контроля над ценами. В современной ситуации важнейшими рычагами государственного регулирования, способными существенно изменить инвестиционную активность и рыночные условия, являются принятие нового налогового кодекса и расширение сферы действий соглашений о разделе продукции. Обычно компании оценивают подобного рода последствия путем проведения многовариантных расчетов на финансовых моделях, изучая денежные потоки основных субъектов.

Для оценки текущей ситуации компания проводит анализ состояния основных проектных решений, связанных с изменением организационно-управленческих структур, внедрением новых технологий, экологическими мероприятиями, повышением квалификации персонала и подготовкой кадров и т.д. Компания отслеживает соответствие целей и задач каждого проекта полученным результатам и выявляет необходимость коррекции по отдельным проектам. Для проведения такого мониторинга она предварительно разрабатывает рабочие критерии оценки успешности прохождения проектов и систему контроля.

Наиболее пристального внимания заслуживает анализ основных показателей эффективности, который включает выбор ориентиров, т.е. желаемого уровня достижения ведущих показателей, изучение исходных предпосылок, заложенных в прогнозе показателей, и ожидаемый уровень этих показателей на ближайшие 3-5 лет.

В основе производственного плана компании лежат подготавливаемые соответствующими службами прогнозные данные относительно важнейших экономических индикаторов - уровня спроса на продукцию, возможных интервалов колебания цен, ожидаемых темпов инфляции, курса доллара и т.д. В ряде случаев эта информация может быть предоставлена различными информационно-аналитическими службами.

Для определения взаимосвязи производственного плана компании со стратегическим направлением ее развития необходимо рассмотреть следующие основные вопросы: общие стратегические задачи компании; прогноз показателей спроса и предложения; динамику цен; поведение конкурентов; степень государственного регулирования. Это позволяет каждому производственному подразделению компании представлять рыночную ситуацию и формулировать первостепенные производственные задачи.

Подразделения компании особое внимание уделяют наиболее важным производственным проблемам. Поиски адекватных реакций на эти проблемы позволяют сформировать программу действий. Производственные подразделения рассматривают наиболее крупные проекты на ближайшие 5 лет, оценивают возможные иски, подготавливают альтернативные планы, определяют состав участников проектов со стороны сервисных компаний.

При этом для каждого проекта формулируются цели (вклад проекта в стратегическое развитие компании), устанавливаются сроки его начала и окончания и основные этапы, определяются ожидаемые результаты. Подразделение компании определяет требуемые для этого материально-технические, финансовые и трудовые ресурсы и общий объем капиталовложений. Одновременно устанавливается система управления проектом и назначается главный менеджер.

Для оценки надежности плана рассматриваются возможные риски его невыполнения и соответствующие причины: снижение дебитов, увеличение транспортных тарифов, снижение цен, рост неплатежей и пр. Определяется степень влияния таких воздействий на основные показатели эффективности, разрабатывается система действий по минимизации отрицательного влияния возникающих отклонений на результаты деятельности подразделения компании.

Планы устанавливают потребности в ресурсах, источник их покрытия для каждого крупного проекта и производственного подразделения в целом. Ресурсные потребности отражаются в соответствующих бюджетах, подготавливаемых как по отдельным крупным проектам, так и по производственному подразделению в целом.

Бюджеты по наиболее крупным проектам содержат оценку первоначальной стоимости, прогноз общей стоимости проекта и сопровождаются комментариями, объясняющими причины задержки в освоении проекта, перерасхода средств, отклонение в качественных параметрах и т.д. Производственные планы подкрепляются необходимой сопутствующей информацией, передаваемой корпоративному центру и/или государственным ведомствам, включающей сведения о трудовых ресурсах, дополнительные финансовые и производственные показатели.

**2.3.5. Эффективное управление финансовыми потоками.**

Российские компании в последние годы стремятся не только сформировать единую интегрированную производственную цепочку, но и консолидировать финансовые потоки, обеспечив оптимизацию внутрикорпоративных связей.

В основе финансовой консолидации лежит развитая бюджетная система, ориентированная на различные временные интервалы и уровни управления. Бюджетное планирование базируется на выделении в структуре управления компании “центров затрат” и центров прибыли” (или “центров финансовой ответственности”). Наличие таких центров позволяет контролировать все проходящие через них финансовые потоки. При такой структуре финансового мониторинга центрами финансовой ответственности становятся крупные инвестиционные проекты и связанные с ними финансовые потоки включаются в систему консолидированного финансового планирования.

Бюджеты, составляемые в компании на всех уровнях, должны быть объектом тщательного контроля в процессе их выполнения. Ключевые аспекты бюджетного контроля в компании и ее подразделениях сводятся к выполнению следующих функций:

 должна быть определена “область ответственности” каждого руководителя;

 в отношении издержек каждый руководитель должен четко представлять, какие расходы он может контролировать и какие нет;

 следует вовремя определять возникающие отклонения от планов для принятия мер к исправлению; должны быть тщательно проанализированы причины этих отклонений;

 анализ колебаний расходов должен включать также любые выплаты, производимые вне запланированного бюджета;

 на основе проводимого контроля издержек следует принимать соответствующие меры.

Системы внутрифирменных расчетов являются способом распределения расходов по всей организации. Одновременно они дают возможность распределения по “центрам прибыли” всех накладных расходов организации, включая накладные расходы недоходных подразделений. Система внутренних расчетов обеспечивает оценки внутренних расходов компании с той же детальностью, что и внешних. Это является наглядным примером взаимоотношений между внутренними поставщиками и заказчиками. Компания должна разработать механизм передачи информации для обсуждения и согласования всех планируемых и уже осуществленных операций внутри компании. При этом руководители утверждают необходимые расходы, но ставят преграды для непроизводительных или нереалистических затрат.

При подготовке бюджета/плана компании целесообразно подключать к этому процессу руководителей и специалистов различных уровней. Преимущества привлечения руководителей всех уровней заключается в следующем:

 используются знания, инициатива и опыт каждого менеджера;

 повышается самооценка менеджера как участника процесса планирования;

 каждый менеджер наблюдает, каким образом его специфические функции включены в общую картину деятельности;

 усиливается взаимодействий между подразделениями;

 менеджеры низшего уровня знакомятся с политикой и задачами организации.

Управление финансовыми потоками компании через консолидированную финансовую политику позволяет компаниям использовать методы трансфертных цен, способных снизить налоговое бремя компании, оптимизировать соотношения безналичных и наличных расчетов, создавать резервные финансовые фонды, служащие гарантом устойчивого развития при сильных внешних потрясениях, вызванных неблагоприятной конъюнктурой.

Кроме того, консолидированная финансовая политика вносит структурную упорядоченность в финансовые потоки за счет внедрения новой системы консолидированной бухгалтерской отчетности, соответствующей стандартам западной практики и, следовательно, более прозрачной и более приспособленной для инвестиционных решений. В этом же направлении действует централизованная ориентация компаний на общие показатели рентабельности, самофинансирования, включая прибыль и амортизацию. Это облегчает маневрирование финансовыми ресурсами и содействует успешному управлению в кризисных ситуациях, приводя в действие все резервы, использование которых возможно в условиях консолидации финансовых потоков.

Управление финансовыми потоками предполагает развитую систему внутреннего управленческого учета и аудита, включая непрерывный мониторинг дебиторской и кредиторской задолженности структурных подразделений компании и дочерних структур.

В задачи финансового управления входит политика внешних заимствований компании. Преследуя цели стратегической устойчивости и эффективности, компании стремятся к улучшению ее структуры, заменяя текущую задолженность на долгосрочные обязательства. Решение этой задачи, а также повышения уровня ликвидности и финансовой автономии можно обеспечить на базе реализации политики структурного роста компании, которая должна привести к увеличению масштабов продаж и уровня прибыли.

Стратегическое управление в первую очередь нацелено на решение инвестиционных задач: аккумулирование прибыли и амортизационных отчислений, поиски выгодных условий привлечения акционерного капитала и заемных средств, развитие форм проектного финансирования. Целью финансового управления является обеспечение высокой рентабельности собственного и заемного капитала, позволяющей усилить конкурентные позиции компании в нефтегазовом бизнесе.

Стержнем проводимых финансовых операций является активизация инвестиционной активности как основного рычага, способного вывести компанию на траекторию устойчивого развития. Интенсификация инвестиционной деятельности возможна за счет формирования оптимальной структуры внутренних и внешних источников финансирования. Компании исходят из того, что размер и структура внутренних источников финансирования. Компании исходят из того, что размер и структура внутренних источников являются основным фактором завоевания и сохранения стратегической устойчивости в условиях резко меняющейся внешней Среды.

Важное значение в финансовом управлении имеет оптимизация структуры осуществляемых проектов, решаемая в виде выбора портфеля инвестиций. Компания должна найти рациональное сочетание быстро окупаемых проектов (в основном в секторе маркетинга) с долгосрочными, но более доходными инвестиционными проектами стратегического характера.

Успешное управление финансовыми потоками базируется на проведении единой амортизационной политики компании, позволяющей осуществлять обновление производственного аппарата на новой технологической основе.

При управлении финансовыми потоками компании должны использовать современные финансовые инструменты, распространенные в мировой практике. Это позволит компании сформировать наилучший инвестиционный портфель при оптимальном сочетании ценных бумаг с взаимодополняющими характеристиками.

Управление финансовыми потоками требует раскрытия информации, необходимой для инвесторов при принятии решений о выборе направлений инвестирования и для осуществления постоянных контактов акционеров с руководством компании. Это предполагает регулярные меры по привлечению инвесторов и поддержку курса акций.

В задачи финансового управления, нацеленного на стратегические установки, входит рационализация финансовых потоков на базе целеустремленной политики управления активами, включающей не только их модернизацию, но и приобретение новых активов за счет слияний с другими предприятиями или их поглощения, что способно обеспечивать создание надежного “стратегического зонтика” для компании. Сами формы приобретения активов могут быть весьма разнообразны: выкуп пакетов акций, перекрестное владение акциями и их обмен, слияние, различные смешанные формы.

Очевидно, что важнейшей составной частью эффективного управления финансовыми потоками является идентификация и управление рисками. Компании, успешно решающие эти задачи, имеют основания рассчитывать на увеличение рыночной стоимости и сбалансированную структуру тактических и стратегических действий.

Бюджетное планирование становится мощным средством эффективного управления корпорацией, если оно сопровождается постоянными и четко организованными операциями контроля за результатами деятельности. -Проведение такого контроля характеризуется следующими особенностями:

 отслеживание результатов деятельности по бюджетам и планам представляет собой одну из сторон контроля за успехами деятельности по сравнению с общими задачами;

 каждое подразделение постоянно отслеживает свои успехи в сравнении с планами, контроль за выполнением поставленных задач осуществляется через определенные периоды времени, и, кроме того, в практику внедряется принцип постоянного контроля, контролируется также выполнение задач, поставленных перед группой и отдельными сотрудниками;

 рассмотрение результатов деятельности оказывает поддержку менеджменту и ориентировано на будущее, случаи невыполнения поставленных задач тщательно изучаются;

 обеспечивается показатель эффективности управления каждого подразделения и возможность проведения сравнительного анализа;

 гарантируется, что каждое подразделение и группа/отдельные сотрудники следуют в заданном направлении, внося свой вклад в достижение целей всей организации;

 позволяет высшему руководству отслеживать результаты деятельности всей организации;

 позволяет руководителям и персоналу отслеживать достижения групп и отдельных сотрудников;

 может при правильном проведении быть инструментом мотивации для подразделений, групп, отдельных сотрудников.

**2.4. Эффект стратегического планирования.**

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод “внедрить немедленно” по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Очевидно, нет “простых правил” для стратегического планирования. Разработчики стратегических планов в корпорациях постоянно ищут чего-то нового, и даже изначальный объект их привязанности – сама концепция стратегии – стал сомнительным.

Вера в то, что простое следование выводам модели достаточно для гарантии успеха, является ложной. Вера в то, что при наложении простой модели на сложную организацию ее реализация окажется тоже простой, будет еще одной ложной предпосылкой. В сегодняшней бурной, сверхконкурентной многонациональной среде бизнеса высшее руководство не может надеяться на будущий успех организации просто потому, что оно спланировало модель действий и реализовало эти действия. Стратегическое планирование – это идущий сверху вниз процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством. Когда импульс со стороны высшего должностного лица слабеет, выдыхается и сам процесс. Серьезной проверкой стратегического плана будет формирование процесса его формальной (т.е. осуществляемой официально, на основе четких критериев и процедур) оценки.

**Оценка стратегии.** Оценка стратегии проводитсяпутем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировка стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совтестимой с возможностями организации?

2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсам компании?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки.

**Количественные и качественные критерии оценки.**

|  |
| --- |
| Количественные |
| * Доля рынка
 | * Удовлетворенность работников
 |
| * Рост объема продаж
 | * Чистая прибыль
 |
| * Дни, потерянные из-за забастовок
 | * Курс акций
 |
| * Уровень затрат и эффективности производства
 | * Норма дивидендов
 |
| * Уровень затрат и эффективности сбыта
 | * Доход в расчете на акцию
 |
| * Текучесть кадров
 | * Прибыль на капитал
 |
| * Невыходы на работу
 | * Выплаты по ценным бумагам
 |
| **Качественные** |
| * Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров
 |
| * Расширение объема услуг клиентам
 |  |
| * Углубление знания рынка
 |  |
| * Снижение количества опасностей
 |  |
| * Использование возможностей
 |  |

Имеются проблемы связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее давление на оценку стратегии оказывает фактор времени. Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействие на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска. Следующая проблема – точность измерений. Руководители обладают возможностью подправить данные или проценты, чтобы улучшить “внешний вид” результатов работы. Если требовать эффекта от оценки стратегического планирования, то следует больше внимания уделять стандартизированным критериям.

**Проверка соответствия оценки и структуры.** После выбора стратегии и разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций структуры всегда должны отображать стратегию.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует компания. Одна из основных ошибок, совершаемых многими компаниями, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру компании. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, а этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана.

**Резюме.**

1. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.
2. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.
3. Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.
4. Бюджеты как механизм распределения ресурсов при планировании также обеспечивают эталон, с которым можно объективно сравнить результаты фактического их использования, помогая таким образом объединить планирование и контроль.
5. Управление по целям представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе.
6. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

**Заключение.**

В современных условиях уход общества от системы плановой экономики и вступление в рыночные отношения коренным образом изменил условия функционирования предприятий. Предприятия, для того чтобы выжить, должны проявлять инициативу и предприимчивость с тем. Чтобы повысить эффективность производства.

Поэтому важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности.

Каким бы прогрессивным и передовым не был зарубежный опыт, ценность его не только в том, чтобы служить образцом для подражания, но главным образом в том, чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики, уметь в них разобраться, получить материал для сравнений и сопоставлений.

На современном этапе происходит дальнейшее совершенствование управленческой деятельности в промышленных компаниях. Это вызвано как ускоряющимся научно-техническим прогрессом, так и усложнением проблемы сбыта на мировых рынках. Объективные условия с одной стороны, и логика развития экономической мысли, с другой, выработали новые подходы к организации и технологии менеджмента.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение с двух точек зрения:

* Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена – производственного отделения. Практическое использование такого опыта на отечественных предприятиях и объединениях – одна из первоочередных задач.
* Во-вторых, широкий выход отечественных предприятий и внешнеэкономических объединений на мировые рынки обусловливает необходимость глубокого изучения и практики менеджмента.

Вышесказанное предъявляет высокие требования к подготовке специалистов-менеджеров и в первую очередь тех, которые будут заняты во внешнеэкономической сфере деятельности и связаны с подготовкой и принятием решений в этой области. Знание ими проблем теории и практики менеджмента является обязательным. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством.

**Литература:**

1. Алекперов В.Ю. Вертикально-интегрированные нефтяные компании России. М.: Аутопан, 1996.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Сокр.пер. с англ. М.: Экономика, 1989.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

1. Саати Т.Л. Принятие решений: Анализ иерархических структур: Пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993.
2. Бочкарев А. и др. 7 нот менеджмента. - 3-е изд., перераб. и доп. - : М.: Эксперт, 1998.
3. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика: С-П.: Питер, 1999.
4. Завалина П.Н., Казанцева А.К., Мандели Л.Э. Инновационный менеджмент: М.: Центр исследований и статистики науки, 1998.
5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: М.: Дека, 1998.
6. Хамптон Д.Д. Современное управление: Пер. с англ. М.: Издат центр, 1997.
7. Шпотов Б.М. Мастерство менеджмента: М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 1995.