

Курс «Стратегическое управление»

В.А. Василенко

Тема 1. Сущность стратегического управления фирмой, цель и задачи курса

Практическое решение проблем, связанных с необходимостью обеспечения существования предприятия не только сегодня, но и в перспективе, зависит от степени освоения методологии и методов стратегического управления.

Стратегическое управление является концепцией интегрального подхода к деятельности предприятия и представляет собой такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующих в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели.

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.

Экономическая политика фирмы при разработке стратегий предполагает:

- проверку миссии (линии поведения) организации;
- формирование стратегических целей и задач;
- анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании;
- анализ и оценку функциональных зон предприятия;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
- выбор стратегии фирмы и уточнение целей;
- составление ежегодного бюджета фирмы в целом и обеспечение функционирования ее хозяйственных центров.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Выгоды стратегического планирования можно выразить следующим образом:

- планирование поощряет руководителей мыслить перспективно;
- оно ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий;
- стратегическое планирование ведет к установлению показателей для последующего контроля;
- оно заставляет фирму четче определять свои задачи и политические установки;
- оно делает фирму более подготовленной к внезапным переменам;
- оно более наглядно демонстрирует взаимосвязи управления и обязанности всех должностных лиц.

Предприятия, которые игнорируют стратегическое планирование, как правило, не всегда справляются с валом проблем, пытаясь решить только сегодняшние, они, фактически, готовят почву для появления новых еще более болезненных проблем, с которыми в дальнейшем совладать не в состоянии.

Таким образом, основной целью изучения курса "Стратегический менеджмент" является освоение методов и приемов по выбору действий и решений, направленных на формирование, постановку и достижение перспективных целей предприятия.

Тема 2. Миссия и цели предприятия

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия.

Хорошо сформулированная миссия предприятия должна содержать следующее:

1. Задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма.
2. Описание внешней среды по отношению к фирме, которая определяет параметры предприятия.
3. Характеристику культуры организации. Какой рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только тогда, когда она будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой она функционирует. Прибыль никогда не может быть провозглашена главной целью организации, потому что прибыль сугубо внутреннее дело организации. Миссия же отражает путь, по которому фирма должна двигаться, чтобы заработать прибыль и обеспечить условия для своего процветания.

Так Генри Форд, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании как "предоставление людям дешевого транспорта". Он правильно отмечал, что если это кто-то делает, прибыль вряд ли пройдет мимо.

Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?».

Выяснение и уточнение этих вопросов создает базу для планирования любой деятельности будь то частное предприятие, ассоциация или общественная организация.

В стратегическом управлении оперируют сложными целями, которые призваны решать следующие задачи:

- сопоставление существующего состояния с желаемым - функция анализа;
- выработка функциональных требований к действиям - инструмент руководства;
- определение критериев оценки информации и выбора альтернатив - принятие решений;
- обеспечение бесконфликтного сосуществования лиц, принимающих решения, - инструмент координации;
- создание предпосылок для последующего контроля - инструмент контроля.

ля.

Наиболее распространенным приемом целеполагания (распределение целей) на предприятии является построение, так называемого, дерева целей (графа), посредством разделения главной цели на ее элементы и расположение составляющих целей по иерархическому принципу, в соответствии с их взаимоотношениями по горизонтали и вертикали.

Наиболее сложными представляются отношения между целями, складывающиеся по горизонтали. Эти отношения могут отражать:

- идентичность целей (равенство) - реализация одной цели приводит к реализации в таких же размерах другой;
- комплиментарность (гармония) или дополнительность целей имеет место тогда, когда достижение одной цели способствует, в то же время, осуществлению еще одной цели;
- индифферентность целей (нейтралитет) - выполнение одной цели не оказывает влияние на выполнение другой цели, т.е. связи между ними нет;
- конкурентность (соперничество) целей;
- антагонизм (непримиримое противоречие) - взаимоисключение целей.

В стратегическом планировании необходимо учитывать возможность разрешения конфликтов целей.

Цели должны быть измеримыми, реальными, взаимоподдерживающими и достижимыми.

Естественно, что очень трудно свести воедино разнонаправленные интересы субъектов влияния на систему постановки целей, но в них должны находить воплощение эти интересы - собственников, работников, потребителей и общества в целом.

Цели общие – отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительный период. Они определяют основные направления программы развития предприятия, что требует точной их формулировки и должной увязки с ресурсами. Данные цели являются основой для разработки деловой стратегии фирмы.

Специфические цели разрабатывают в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом структурном подразделении фирмы и могут выражаться в количественных и качественных показателях.

Специфические цели иногда называют функциональными. Данное положение, по нашему мнению, будет верным, если цели носят характер планируемых результатов в соответствии с видами деятельности (функциями управления) или совпадают с ними (планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование, координация, учет и т.д.).

Эти цели носят характер "поддерживающих" целей, строго согласуются с общими и служат основой для разработки функциональных стратегий.

Цели филиалов и дочерних компаний формируются материнской компанией.

Поставленные цели и задачи должны корректироваться на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды, выявления сильных и слабых сторон организации, выявления существующих и вероятных угроз и возможностей.

Тема 3. Оценка и анализ внешнего окружения

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внутренняя среда организации является источником жизненной силы фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации

функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Ресурсы окружающей среды не безграничны, что налагает определенные требования к их сохранности и рациональному природопользованию. И, больше того, на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы в нужное время из внешней среды.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать свой потенциал на уровне необходимом для достижения целей фирмы, что дает ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Под внешней средой понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или способные оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие учета при принятии хозяйственных решений.

Аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения, в первую очередь, теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе.

Наиболее целесообразным представляется классификация, при которой факторы разделены на шесть групп: эколого-экономические, политико-правовые, рыночные, международные, социальные и научно-технические (НТП).

Эколого-экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматические последствия для предприятия. Такие факторы как: темпы инфляции или дефляции, уровень занятости, спад производства, дефицит госбюджета, налоговая ставка, международный платежный баланс, изменение структуры государственных расходов, экологическое состояние среды, политика санкций и штрафов (в том числе и природоохранных) – должны постоянно диагностироваться. Каждый из них может представлять угрозу или новую возможность для фирмы.

Политико-правовые факторы. Участие лидеров производства в политике является четким ориентиром и указывает на важность государственной политики для предприятия, т.е. руководство фирмы должно внимательно следить за нормативными документами центра и местных властей, кредитами правительства и регионов, ограничениями по найму, принятием нормативных актов, имеющих обратную силу, соглашениями по тарифу и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами, уделить пристальное внимание регламентации природоохранной деятельности и тенденциям ее развития.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная среда - предмет постоянного беспокойства для фирмы. Это изменение демографических и экологических условий, жизненные циклы различных изделий и услуг, распределение доходов населения, уровень конкуренции и т.д. Особое значение в условиях рыночных отношений приобретает взаимосвязи предприятия с поставщиками и потребителями на основе

долгосрочных прямых договоров. В целом, анализ рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегию и укрепить позицию предприятия по отношению к конкурентам.

Ни одно предприятие не может позволить себе игнорировать фактические и возможные реакции конкурентов. Руководитель обязан в любой момент ответить на вопросы: "Что движет конкурентом? Что делает конкурент? Что он может сделать? Какие последствия для предприятия принесут его деяния?".

Руководство фирмы должно знать:

- Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
- В чем уязвимость конкурента?
- В чем заключаются его сильные стороны?
- Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные идеи со стороны конкурента?

Международные факторы. Для фирм, действующих на международном рынке, угрозы и возможности могут возникнуть в результате доступа к сырью в других странах, изменений возможного курса и политических решений в странах-инвесторах или странах-рынках.

К другим международным факторам можно отнести: либерализацию внешнеэкономических связей, приток зарубежных товаров-конкурентов, сложности выхода отечественного производителя на внешний рынок, возможность экономических и военных конфликтов.

Социальные факторы. Эти факторы включают в себя меняющиеся ожидания, отношения и права членов общества: роль женщины и нацменьшинств в обществе; движение в защиту потребителей; рост мобильности населения; отток высококвалифицированных специалистов за рубеж; снижение уровня образования; рост платных услуг в системе образования и здравоохранения; рост бедности, преступности, экологической опасности и т.д. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для предприятий, поэтому фирма должна сама преобразовываться и приспосабливаться к окружающей среде.

Научно-технические факторы и НТП. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии, отрасли смежных производств, хотя далеко не все предприятия быстро подвергаются воздействию технического прогресса.

Необходимо иметь в виду, что появление новых, более совершенных экологически чистых товаров у конкурентов неразрывно связано с инновациями производства на базе модернизированных или новых ресурсосберегающих и безотходных технологий, поэтому весьма важным является не только отслеживание появления этой технологии у конкурентов или в отрасли, но и ее предвосхищение. При этом особое внимание уделяется развитию новых чистых, безотходных технологий, а также энерго- и ресурсосберегающих способов производства товаров и услуг.

Выявленные факторы подлежат тщательному анализу и оценке с целью определения сильных и слабых сторон фирмы.

Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов с учетом их экологической чистоты и последствий, а также деятельности фирм в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды.

Оценка внешней среды производится по трем параметрам:

1. Оценка изменений, которые воздействуют на различные аспекты текущей стратегии.
2. Определение факторов, которые представляют угрозу для текущей стратегии фирмы, а наблюдения за деятельностью конкурентов позволяет руководству быть готовыми к потенциальным угрозам.
3. Определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки стратегий, которые могут превратить угрозы в любые выгодные возможности.

Тема 4. Комплексный анализ состояния компании

Одной из проблем, с которой сталкивается руководство предприятия, является определение того, обладает ли фирма достаточными внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями.

С этой целью в зарубежной практике широко применяют метод SWOT, который позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Метод SWOT (аббревиатура составлена по первым буквам английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) дает возможность установить связь между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT предполагает вначале выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии фирмы.

Для выполнения первого этапа работы необходимо осуществить внутреннее управленческое обследование и провести анализ функциональных зон предприятия.

Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование – это методическая оценка системы управления и функционирования организации в целом, предназначенная для выявления ее сильных и слабых сторон.

Еще одним важным аспектом управленческого обследования является анализ существующих связей между частями организации – коммуникаций, которые объединяют эти части в единое целое.

Наиболее часто анализу подвергают следующие пары связей: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные.

Устранение излишних связей, а может и целых звеньев в структуре организации, установление новых, необходимых производству – позволит организации повысить свой внутренний потенциал.

Анализ – необходимая часть процесса управления. Целью анализа функциональных зон предприятия является проникновение в суть истории, современного положения и перспектив организаций, а также выявление грозящих ей опасностей и благоприятных возможностей. При этом, как правило рассматриваются следующие экономические и социальные категории:

- маркетинг;
- финансы;

- производство;
- трудовые ресурсы;
- культура фирмы и управления;
- имидж (образ) фирмы.

При обследовании функций маркетинга заслуживают внимания следующие области для анализа:

- Доля рынка и конкурентоспособность.
- Разнообразие и качество ассортимента изделий.
- Рыночная демографическая статистика.
- Рыночные исследования и разработки.
- Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
- Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
- Прибыли.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости, а также положение организации в сравнении с конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ производства, его технологических процессов с точки зрения эффективности, безопасности и экологичности.

Анализ управления трудовыми ресурсами.

Истоки большинства проблем могут быть обнаружены в людях. Лозунг 30-х годов - "Кадры решают все" не утратил своей актуальности и по сей день.

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, то она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям.

Культура управления - это совокупность достижений в области науки и организации управленческого труда, реализуемых с помощью методов и стилей руководства, в соответствии с принципами морали, этики и права, существующих в обществе.

Культура предприятия отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в фирме. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования линии поведения членов коллектива. Поэтому, хотя культура и не является основным движущим фактором производства, ее необходимо учитывать при проведении анализа.

Образ (имидж) фирмы подкрепляется или ослабляется репутацией фирмы.

После выполнения данной работы руководство может определить те зоны, на которые необходимо обратить внимание немедленно и те, которые могут подождать, а также те, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде.

Анализ внутренней среды организации должен завершаться выявлением сильных и слабых сторон предприятия, его возможностями и угрозами, связанными с воздействием внешней среды.

Результаты такого анализа удобнее всего рассматривать в табличной форме (см. табл. 1).

Таблица 1.

Сильные и слабые стороны предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективные каналы распространения и продвижения 2. Ценовые преимущества на внешнем и почти монополия на внутреннем рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие затраты на создание имиджа за рубежом 2. Отсутствуют средства на изучение потребностей рынка 3. Недостаток средств на рекламу

4. Трудовые ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Собственная база подготовки кадров 2. Ограничения в мобильности населения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревшая система управления персоналом 2. Высокая текучесть квалифицированных кадров
---------------------	---	--

Сильные и слабые стороны предприятия выявлены в процессе анализа, позволяют составить перечень угроз и возможностей, которые также целесообразно свести в матрицу SWOT.

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ...
Сильные стороны	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 		
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 		

Рис. 1. Матрица SWOT

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угроза); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угроза).

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Для тех пар, которые были выбраны с поля «СИБ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон

фирмы для того, чтобы получить отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде.

Для пар, оказавшихся на поле «СЛВ», стратегия должна быть такая, чтобы за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. И, наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если её использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращённая угроза может создать у организации дополнительную, сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Поэтому после анализа среды высшее руководство фирмы ещё раз обязано уточнить миссию организации и установленную ранее стратегическую цель.

Тема 5. Концепция формирования и разработка стратегии фирмы

Современное понятие деловой стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией с учетом перспективы развития событий и адекватного поведения самой организации. При этом подразумевается, что стратегия должна:

- отражать управленческую философию фирмы;
- ориентировать производственную деятельность на запросы потребителей;
- учитывать воздействия внешней и внутренней среды организации;
- состоять из многовариантного этапа разработки и этапа реализации;
- отвечать вызову окружения и позволять добиваться конкурентных преимуществ;
- опираться на человеческий потенциал как основу организации.
- отражать природоохранные меры фирмы и экологические последствия принимаемых решений.

Указанные принципы в своей совокупности позволяют предприятию выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

В то же время, стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также её позиции в окружающей среде.

Если цели определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий она сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она является средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок.

Стратегий у предприятий может быть множество, но все они базируются, в основном, на четырех стратегических альтернативах. это:

1. Ограниченный рост фирмы.
2. Рост.
3. Сокращение.
4. Сочетание любых трех явлений.

1. Ограниченный рост. Такой альтернативы придерживается большинство фирм. Для таких стратегий характерно установление целей от достигнутого уровня, скорректированного с учетом уровня инфляции.

2. Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта альтернатива также применяется довольно часто, особенно в отраслях с большой динамикой и быстро меняющейся технологией.

3. Сокращение. Эту альтернативу реже всего выбирают руководители. И чаще всего эту альтернативу называют стратегией последнего средства.

Уровень целей здесь устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически, сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации производства. В рамках этой альтернативы может быть несколько вариантов:

- а) ликвидация;
- б) отсечение лишнего;
- в) сокращение и переориентация.

4. Сочетание. Стратегии сочетания скорее всего будут придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Стратегия сочетания - объединение любых трех упомянутых стратегий.

После рассмотрения возможных альтернатив развития руководство предприятия обращается к рассмотрению конкретных стратегий.

В настоящее время существует достаточно большой выбор стратегий, которые успешно используют различные предприятия в зависимости от их целей и миссии, например такие:

1. Конкурентная стратегия. Снижение издержек производства, повышение качества, индивидуализация продукции и услуг.
2. Продуктивно-рыночная стратегия. Определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать.
3. Маркетинговая стратегия. Выявление того, что нужно потребителю. Сделай это лучше конкурентов. Преподнеси это лучше других и при всем этом не повреди природе и потребителю.
4. Стратегия управления набором отраслей. Контроль за всеми видами деятельности и номенклатурой. Введение новых отраслей и прекращение тех, которые не согласуются с целями фирмы.
5. Стратегия нововведений. Инновации, постоянный поиск нового.
6. Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности.
7. Стратегия зарубежного инвестирования. Создание собственных предприятий за рубежом (если там дешевые ресурсы, обычно люди и сырье).
8. Стратегия капиталовложений. Основана на планировании расширенного воспроизводства.
9. Стратегия развития. Поддержание высоких темпов роста предприятия. Образование дочерних компаний.
10. Стратегия поглощения. Приобретение акций других компаний. Проникновение в новые отрасли хозяйства. Транснационализация капитала.

11. Стратегия внешнеэкономической экспансии. Интегрирование стратегии 6-8 и 7-9.
12. Сокращение или стратегия последнего средства.
13. Комбинированная стратегия.

Определение единственной стратегии предприятия является заключительным этапом процедуры выбора.

Тема 6. Планирование реализации стратегии предприятия

Основные плановые показатели функционирования и развития фирмы формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- что производить? (с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости);
- для кого производить? (по какой цене, в каком количестве и в какие сроки).

На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности товаров и фирмы в целом, которые должны учитывать использование имеющихся и перспективных преимуществ фирмы, а также стратегические параметры товарных рынков.

Специфика стратегического планирования заключается в следующем:

- в стратегическом планировании значительно большую роль играют субъективные ценностные установки менеджера;
- общий возможный диапазон альтернатив в стратегическом планировании значительно шире, чем в оперативном или текущем (годовом);
- стратегическое планирование в большей степени характеризуется неопределенностью (риски в рамках стратегического планирования оценить сложнее);
- для стратегического планирования необходима большая информация об условиях окружающей среды, в то время как текущее планирование в большей степени базируется на внутрифирменном анализе, а также на информации о свершившихся событиях;
- стратегическое планирование охватывает более длительный период, чем оперативное и текущее;
- стратегическое планирование обычно охватывает предприятие в целом и все его активы, в то время как текущее или оперативное планирование направлено на осуществление исполнительских задач нижестоящими организационными звеньями;
- стратегические планы структурируются обычно в глобальном масштабе и содержат по сравнению с другими меньше деталей.

Начальным и особенно возможным этапом стратегического планирования, на который часто мало обращают внимание руководители, является выявление «узких мест» в реализации масштабных намерений предприятия, сдерживающих выход на достижение стратегических горизонтов. Это производится путем анализа ситуации в рамках отдельных проблем, либо комплексно в разрезе всего диапазона существующих проблем.

Главным итогом процесса разработки стратегических планов является получение ответов на следующие вопросы:

- Что делать (количество и качество объекта)?

- Как делать (по какой технологии)?
- Для кого делать (потребители)?
- С какими затратами (ресурсы)?
- Где делать (место)?
- Кому делать (исполнители)?
- Что это дает (экономический, социальный и другие виды эффекта)?
- Какие экологические последствия это даст (природоохранные меры)?

Если получены количественные ответы на поставленные вопросы и увязаны все элементы плана в пространстве и времени по ресурсам и исполнителям, то значит технология принятия решения и система стратегических планов разработаны.

Реализация стратегий связана с проведением ряда организационных изменений, которые необходимо рассмотреть в данной работе.

Тема 7. Управление реализацией и проведение стратегических изменений.

Сущность стратегического менеджмента в значительной мере отличается от «обычного» управления. Действительно, раз стратегия фирмы определена, то дальше должна бы начаться рутинная работа по ее выполнению. На самом деле реализация стратегии направлена на решение трех основных ключевых задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.).

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии (структура и коммуникации, система мотивации и стимулирования, нормы и правила поведения, квалификация работников и менеджеров и т.п.).

В-третьих, это выбор и проведение в соответствие с принятой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменений, которые являются сердцевиной реализации стратегии и поэтому называются стратегическими изменениями.

Необходимо отметить, что (в отличие от обычного управления) хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий ее разработки, дает шанс на успех по причине имеющих у нее недостатков либо же в силу появления в среде неожиданных обстоятельств.

Необходимость и величина целенаправленных изменений зависят от того насколько хорошо фирма подготовлена к реализации принятой стратегии. Бывают случаи, когда фактически не требуется никаких изменений. Но бывают и ситуации, когда реализация стратегии требует глубоких преобразований в фирме.

Стратегические изменения, если установлена необходимость их проведения, должны носить системный характер и охватить все стороны деятельности.

Основными из них являются две экономических категории - организационная структура и организационная культура.

Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Основными, или как их еще называют первичными факторами, являются:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения работников;
- система передачи информации и организационные факторы.

Опыт зарубежных фирм показывает, что без стратегических изменений даже хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. В то же время стратегические изменения – это ключ к выполнению стратегии.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статуса «кво» на фирме, с целью добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято всеми членами коллектива и стало реальностью.

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимо климата важной задачей, которую приходится решать на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов.

Главнейшим аспектом в мобилизации ресурсов является наиболее полное использование человеческого потенциала организации.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов должно быть их распределение по отдельным составляющим стратегии и по времени. Это касается, в первую очередь, финансовых ресурсов, которые должны быть распределены так, чтобы всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства. Такое распределение возможно лишь при грамотно составленном бюджете.

Процесс мобилизации ресурсов предполагает оценку и удержание источников поступления капитала, сохранение этих источников и приобретение новых.

Составление и исполнение бюджета касается не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продажи и т.д.

На основе составленного бюджета и рассчитанных ресурсов производится их распределение по структурным подразделениям предприятия.

Тема 8. Основные компоненты обеспечения реализации стратегии

Обеспечение ресурсами структурных подразделений является первым шагом на пути реализации стратегии в разрезе текущих планов.

Производится распределение финансовых, материальных и трудовых ресурсов среди центров прибыли предприятия в соответствии с выявленными потребностями.

Распределение материальных ресурсов производится по укрупненной номенклатуре материалов и полуфабрикатов, принятой на данном предприятии и в рамках реализуемой стратегии.

Распределение трудовых ресурсов должно учитывать профессиональный и квалификационный состав исполнителей, требования, предъявляемые к персоналу текущего и перспективного характера, а также вопросы мотивации.

Вторым, не менее важным, шагом в процессе реализации стратегий является делегирование полномочий.

К делегированию полномочий руководитель прибегает всегда, поскольку он все сам сделать не в состоянии.

Делегирование полномочий – это временная или частичная передача руководителем своих прав и обязанностей подчиненному при сохранении единоличной ответственности руководителя.

Делегирование является, пожалуй, самой трудной работой, которую приходится выполнять руководителю на данном этапе. Проблема состоит в том, чтобы достичь правильного равновесия: не поручать слишком много или слишком мало и не контролировать слишком сильно или слишком слабо.

Делегирование полномочий требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны понимать, чего хочет руководитель.

Любой план, в том числе и стратегический, имеет смысл лишь тогда, когда он успешно реализуется.

Для разработки плана реализации стратегий нам необходимо овладеть такими понятиями, как тактика, политика, процедуры и правила.

Известно, что руководство на основе стратегий разрабатывает краткосрочные цели и на их базе - текущие планы, называемые в стратегическом планировании тактикой.

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

Учет прошлого опыта позволяет экономить время на выполнение анализа и в ситуациях, которые часто повторялись, руководитель может применять испытанный временем способ действий и вырабатывает при этом стандартизированные решения (указания), называемые процедурами.

В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила. Правила применяются в том случае, когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания. В этом случае руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора.

Иногда рабочие воспринимают правила и процедуры как что-то стесняющее их действия или что-то бессмысленное. Они могут выражать против них протест, демонстрировать враждебность к организации или руководству, даже не повиноваться.

Лучшим способом достижения согласия будет информированность рабочих о целях этих правил и процедур. И если рабочий поймет, что они не ущемляют его, а наоборот помогают организации, то конфликты будут сведены к минимуму и рабочие сами будут стремиться к сотрудничеству.

Тема 9. Контроль и оценка реализации стратегии предприятия

Планирование контроля ведется одновременно с разработкой плана (бюджета).

План контроля должен отвечать следующим вопросам:

- что контролировать;
- как контролировать;
- каковы средства контроля;
- когда контролировать;
- кто будет контролировать (ответственный);

- какие нужны инструкции по контролю;
- какова отчетная документация по контролю.

При реализации стратегии предприятия итоговый годовой контроль (выступая в роли текущего) является важной вехой для принятия решений по уточнению стратегических целей и нового витка стратегического планирования.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, имеют очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок (в стратегическом планировании - год), в пределах которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн.грн. или снизить производство на 3 %. Конкретный критерий (в данном случае 1 млн.грн.) и определенный период времени (один год) называются показателями результативности.

Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально выполненную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: "Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?" и "Что осталось не сделанным?". Так, например, если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 400 тыс.грн., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 1 млн.грн. к концу года (начало нового витка стратегического планирования).

Производительность - это соотношение между доходами и расходами. Контроль затрат и прибыли - это изучение производительности как оценки того, какая прибыль (доход) извлекается из данных затрат (расход).

Важным показателем является величина прибыли, приходящаяся на одного работника.

Следует заметить, что приведенные показатели - это не более, чем симптом. Необходимо найти подлинную причину изменений и предпринять действия по корректировке (регулированию) отклонения от плана.

Не все заметные отклонения следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, поэтому при пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

В качестве критериев оценки могут применяться такие показатели как: рост объема продаж, чистая прибыль, доход в расчете на акцию, административные расходы, себестоимость и т.д., а также показатели неосновного производства. Отдельной оценке и анализу подлежат вопросы природоохранной деятельности предприятия и соблюдение экологической безопасности.

Часто руководители при оценке деятельности предприятия забывают учитывать те факторы, которые (в отличие от помех) способствовали достижению цели.

На основе оценки работы предприятия можно говорить об эффективности его работы или неэффективности. К сожалению, комплексного обобщающего показателя эффективности не существует.

В настоящее время применяются:

- частные показатели эффективности (производительность труда, фондоотдача, удельные показатели и т.д.);

- обобщенные показатели эффективности (суммарные затраты, сроки окупаемости капитальных вложений и т.д.).

В общем случае эффективность характеризует то, насколько успешно мы достигли запланированной цели, Значит, в этом случае мы можем говорить о сравнительной эффективности, т.е. сравнивая план и факт определить финансовую сторону его деятельности.

Это можно сделать с помощью следующей формулы:

$$\varepsilon = Q / C_1 - C_2 / - E_n / K_1 - K_2 /, \quad (1)$$

где C_1 – планируемая себестоимость;

C_2 – фактически полученная;

Q – объем работ в денежном выражении;

E_n – нормативный коэффициент окупаемости капвложений;

K_1 и K_2 – соответственно капитальные вложения (плановые и фактические).

В условиях рыночной экономики эффективность целесообразно определять с учетом приведения (дисконтирования) разновременных показателей к их ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется ставка дисконта (n).

В качестве ставки дисконтирования может быть использована:

- ставка по альтернативному вложению средств, например в государственные кредитные операции или другой бизнес;
- рентабельность собственных средств предприятия;
- ставка, равная стоимости кредитных ресурсов, необходимых для восполнения недостатка финансовых средств;
- ставка, равная индексу инфляции.

После выбора ставки дисконтирования определяется коэффициент дисконтирования по формуле:

$$K = \frac{1}{(1+n)^t},$$

где t – номер шага расчета ($t = 1, 2, \dots, T$),

T – горизонт расчета, равный времени реализации проекта

Оценка экономической эффективности, основанной на дисконтировании денежных потоков текущей стоимости выступает в качестве интегрального экономического показателя и представляет собой разность денежных потоков поступлений и платежей производимых в процессе реализации проекта (стратегического плана) за весь инвестиционный (плановый) период:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{(\text{ДРР} - \text{ДПП})}{(1+n)^t},$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход;

ДРР – денежный поток поступлений;

ДПП – денежный поток платежей (оплата всех затрат).

Ценным показателем выполнения плана является рентабельность, хотя она и не дает денежного выражения полученного эффекта, но уровень которой позволяет судить о работе предприятия и его положении в отрасли, регионе в сравнении с другими фирмами.

Тема 10. Международная конкуренция и типы стратегий.

Компании стремятся к распространению на международный рынок по следующим причинам: желанием найти новые рынки, конкурентной необходимостью достигнуть более низких затрат, или желанием получить доступ к запасам природных ресурсов в других странах.

Существует четыре ситуационные соображения, присущие только международной деятельности:

- стоимостные отличия между странами;
- колебания обменных курсов;
- торговые политики правительств;
- общая картина международной конкуренции.

1. Стоимостные различия между странам. Различия в уровне оплаты труда, производительности рабочих, уровнях инфляции, стоимости электроэнергии, налоговых ставках, правительственном регулировании и другие различия создают существенные отличия в производственных затратах от страны к стране. Предприятия в некоторых странах имеют существенные производственные преимущества по затратам из-за низких затрат на выходе (особенно по труду), мягкого правительственного регулирования или уникальных природных ресурсов. В таких случаях низкозатратные страны становятся главными производящими субъектами, а наибольшая часть выпускаемой продукции экспортируется на мировые рынки.

2. Флуктуации обменных курсов. Изменчивость обменных курсов в значительной степени влияет на географические затратные преимущества. Обменные курсы часто изменяются на 20-40 % ежегодно. Изменения этих величин могут полностью уничтожить низкостоймостное превосходство страны или превратить бывшее высокостоймостное расположение в конкурентностоймостное расположение.

3. Правительственная торговая политика. Национальные правительства устанавливают различные правила, влияющие на международную торговлю и деятельность иностранных предприятий на их рынках. Правящие правительства могут устанавливать импортные тарифы и квоты, устанавливать местные требования к товарам, производимым в пределах их границ компаниями, базирующимися за границей, а также регулировать цены импортируемых товаров.

4. Конкуренция на уровне нескольких стран и глобальная конкуренция. Существуют важные различия в характеристиках международной конкуренции одной отрасли от другой. Одна крайность, когда конкуренция может быть определена как многонациональная или как многорегиональная, т.к. она имеет место в рамках «страна - страна».

Другой крайностью является глобальная конкуренция, когда цены и условия конкуренции на национальных рынках являются тесно взаимосвязанными, и термин «интернациональный», или, «глобальный рынок» правильно отражает действительность.

Отрасль может содержать сегменты, которые являются глобально конкурентными, и сегменты, в которых конкуренция существует между отдельными странами.

Существует шесть различных стратегических вариантов для компании, участвующей в международном рынке.

1. Предоставлять право иностранным фирмам использовать технологии компании, а так же распространять продукцию компании.

2. Поддерживать национальную (для одной страны) производственную базу и экспортировать товары на иностранные рынки, используя свои или находящиеся под контролем дистрибьюторские каналы.

3. Следовать мультинациональной стратегии, при которой международная стратегия компании строится от страны к стране таким образом, чтобы соответствовать запросам покупателя и условиям конкуренции в каждой стране, где она работает.

4. Следовать глобальной низкозатратной стратегии, при которой компания стремится быть низкозатратным поставщиком для покупателей большинства или всех стратегически важных рынков в мире.

5. Следовать глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма достигает отличительных особенностей своей продукции, используя одни и те же ее отличия во всех странах, для создания глобального устойчивого имиджа и устойчивого конкурентного направления.

6. Следовать глобальной стратегии концентрации, когда стратегия компании нацелена на обслуживание одной и той же определенной ниши в каждом или большинстве стратегически важных рынках различных стран.

Выбор того или иного стратегического варианта диктуется условиями (ситуационными факторами) принимающей страны, определенными позициями компании, стремящейся к экспансии, и, наконец, зависит от относительной стоимостной конкурентоспособности производственной базы в собственной стране.

Тема 11. Опыт стратегического управления зарубежных стран.

Стратегическое планирование стало входить в практику управления американскими компаниями в конце 60-х – начале 70-х годов и носило характер общих намерений и направлений деятельности фирм. В 80-е годы в основу стратегического планирования была положена оценка целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности предприятия, которые зависят от их результативности в перспективе, причем на конкретном сегменте рынка.

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа является оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг – решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т.е. роста производства от достигнутого на основе тенденции прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития:

- финансовой;

- управления сбытом;
- производственной;
- распределения капиталовложений.
- Модели стратегического развития уже применяют более 30 % фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с применением методов математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или СХЦ, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уровней. Модели используются, в основном, для оценки стратегического развития производственных отделений на 5 – 10 лет вперед.

Руководство преуспевающих компаний США основными стратегическими критериями развития фирмы называют:

- стратегию риска;
- стратегию идей менеджмента;
- стратегию действенности;
- стратегию упрощения;
- стратегию качества;
- стратегию лояльности и преданности;
- стратегию сотрудничества.

Управляющие многих компаний понимают, что «риск с умом» и возможные ошибки – часть платы за успех, личный рост сотрудников и рост всей компании.

Стратегия идей менеджмента основывается на предположении, что основной ценностью каждого бизнеса являются не деньги, товары, оборудование или здания, а идеи. Такая позиция является наиболее перспективной для инновационных компаний.

Стратегия действенности заключается в достижении значимых результатов за счет реализации запланированных решений путем решительных и настойчивых действий. Действуя напористо (не агрессивно) и гибко – считают американцы – менеджер способен достигнуть успехов.

Стратегия упрощения становится актуальной для мощных быстро развивающихся и зрелых компаний, когда созданы многозвенные структуры управления и процесс руководства становится весьма сложным и запутанным. Упрощение системы руководящих звеньев, принятие решений, контроля и коммуникаций позволяет фирме стать более гибкой в управлении и быть готовой к стратегическим изменениям.

Стратегия качества положена в основу работы многих американских фирм. Высокое качество прямо снижает издержки за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшение случаев возврата товара покупателями вследствие имеющихся дефектов и сокращение объема послепродажного обслуживания и гарантийного ремонта.

Даря сотрудникам лояльность и преданность, вы «получите их в ответ» - таков девиз американской авиакомпания «Дельта». Именно этот девиз и принятая на фирме стратегия лояльности и преданности позволили авиакомпании добиться впечатляющих успехов в трудные времена (всеобщая забастовка диспетчеров США, 1981 г.). В то время, как различные авиакомпании уволили более пяти тысяч служащих, «Дельта» выполнила более чем на 80 % план полетов и не уволила ни

одного человека. А в конце финансового года «Дельта» сообщила о росте своей прибыли на 57 % и об увеличении на 19 % годового дохода по сравнению с предыдущим.

Система стратегического менеджмента в Японии возникла раньше, чем в США, западноевропейских странах и применяется гораздо шире.

Особое внимание в системе стратегического управления в Японии придается разработке целей, составляющих основу долгосрочного планирования.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок»; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

Многие японские компании предпочитают стратегию расширения экспорта стратегии зарубежных инвестиций. Это они прежде всего связывают с рискованностью капиталовложений за рубежом.

Стратегия инновации предусматривает ориентацию на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции, - одна из важнейших отраслей принятия решений. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от ранее производившихся.

Сделав качество культом, символом организации, руководство, в первую очередь, заботится о своих потребителях (надеясь на взаимосвязь с их стороны) и о том, чтобы сотрудники ощущали гордость за результаты своего труда и за свою организацию.

Один из самых эффективных подходов к принятию решений демонстрируют японские управленцы.

Японские работники обсуждают решение всей организацией до тех пор, пока не будет достигнуто согласие в понимании проблемы. И только после этого принимается окончательное управленческое решение.

Согласованное действие всех сотрудников фирмы по принятию решения является залогом успешной его реализации.

Анализ стратегического управления предприятий разных стран показывает, что национальные особенности в значительной мере влияют на выбор стратегии фирмами той или иной страны.

Например, итальянские фирмы являются мировыми лидерами в ряде мелких производств (осветительная аппаратура, мебель, производство обуви, шерстяных тканей, упаковочного оборудования и т.д.).

В противоположность Италии, в Германии верхний управленческий уровень имеет инженерное или техническое образование, поэтому заметна сильная тенденция к интеллектуализации и усовершенствованию процесса производства.

Нейтралитет Швеции и Швейцарии явился важным преимуществом для тех отраслей, которые во многом зависят от международного климата.

Фирмы разных стран резко отличаются по целям, мотивации работников и управленцев. Нации добиваются успеха в тех отраслях промышленности, где эти цели и мотивации совпадают с источниками конкуренции.

Закljučая рассмотрение зарубежного опыта стратегического планирования и управления следует отметить многогранность и многовариантность различных подходов к проблеме стратегического менеджмента в разных странах. Но наиболее интересным является, безусловно, опыт двух стран – США и Японии.

Различия подходов японцев и американцев к стратегическому менеджменту очевидны. Так, если японский подход ориентируется на увеличение доли рынка и удельного веса новых изделий в общем выпуске продукции, то американские фирмы нацелены на ускорение отдачи инвестированных средств и на повышение стоимости акций.

В США опираются на индивидуальную инициативу менеджера, его предприимчивость, способность действовать самостоятельно, на относительно узкую специализацию. В Японии предпочитают делать упор на коллективные решения, универсальную многоплановую подготовку управляющих.

Тема 12. Проблемы стратегического управления.

Предприятие представляет собой живой, постоянно движущийся организм, проходя свой жизненный цикл, состоящий из ряда стадий: создание (рост), текущая деятельность (стабилизация), обновление, достижение новых рубежей (скачек), банкротство (спад), ликвидация (исчезновение).

На стадиях жизнедеятельности фирмы возможны «кризисные ситуации», «угроза существованию», «выживание». Применительно к жизнедеятельности фирмы приведенные характеристики отражают содержание отрицательных воздействий внутреннего и внешнего порядка, которые в конечном итоге приводят к прекращению существования предприятия.

Причины и мотивы кризисных явлений могут быть различной природы:

- финансирование (слишком высокая доля заемного капитала);
- снабжение (потеря поставщиков);
- производство (устаревшая технология);
- научные разработки и конструирование (отсутствие собственных патентов, зависимость от лицензий);
- процесс управления (негибкий менеджмент);
- организация (застывшая иерархическая структура, бюрократия);
- персонал (высокая текучесть, недостаточная мобильность).

Стратегическая проблематика сегодняшнего дня в Украине связана не столько с завоеванием новых рынков, сколько с общим экономическим кризисом страны, критическим спадом производства. Иначе говоря, речь идет об антикризисном управлении в условиях спада производства и нестабильности экономики. Здесь становится актуальным и необходимым рассмотреть, чего не хватает фирме для нормального функционирования и возможные действия:

- выживаемость и санацию (оздоровление) предприятия;
- инвестирование (внутреннее, иностранное);
- ликвидацию (как лучше распорядиться имуществом);
- продажу предприятия (кому и на каких условиях).

В данной ситуации отечественные руководители производств находятся в растерянности и, как правило, если и не отвергают стратегическое планирование, то, во всяком случае, не уделяют ему должного внимания, мотивируя невозможностью прогнозировать развитие событий в будущем.

Многие из них не могут спланировать завтрашний день, с трудом представляют себе результаты работы на неделю. Весьма туманно видят развитие событий на фирме через месяц, а уж планирование на более продолжительный период является для многих совсем проблематичным.

Ошибочность таких позиций очевидна, хотя в какой-то мере и объяснима. Дело в том, что существующие методы и приемы менеджмента позволяют и прогнозировать и планировать производство в условиях его спада и нестабильности.

Оптимальность стратегических решений, связанных с жизнеспособностью и выживаемостью предприятия, в значительной мере определяется степенью осведомленности руководства о фактически существующих и назревающих угрозах изнутри и извне предприятия. Речь идет о разработке таких стратегических мер, которые бы, например, содержали в себе проекты профилактики возможных кризисных ситуаций на основе методов их раннего обнаружения. (слабые сигналы и др.). Неспособность предвидеть и неосведомленность ведёт к принятию решений, содержащих в себе определенную долю риска. Отсюда, если исходить из стратегических целей предприятия, то под риском следует понимать угрозу непредвиденной кризисной ситуации, вследствие чего вместо ожидаемой отдачи могут возникнуть потери. Часто такого рода потери носят устойчивый характер и предприятие в конечном счете прекращает свое существование вследствие банкротства.

Любое предприятие, будучи благополучным или с кризисными симптомами, должно учитывать неизбежность возникновения рискованных ситуаций, которые могут привести к сбоям в работе или к еще более серьезной дестабилизации. Взвешенное согласование ресурсов, направляемых на противодействие дестабилизирующим явлениям, с риском возможных потерь, является таким образом, необходимым компонентом процесса стратегического управления на современном этапе.

Каждый руководитель должен не забывать и тот факт, что нарушение норм экологической безопасности, условий труда внутри фирмы и природоохранной деятельности компании в целом, также могут явиться тем толчком, который может привести предприятие в кризисное состояние. Постоянные угрозы внешней среды требуют гибкого и адекватного реагирования и динамичного управления фирмой.

Т.о. динамический процесс стратегического управления фирмой является тем зонтиком, под которым организация в состоянии уверенно двигаться к поставленной цели, несмотря на неблагоприятные воздействия окружающей среды.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Аркадьева В. Приоритетные направления стратегии промышленного предприятия //Бизнес-информ, 1998, №3//.
3. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998.
4. Белорус О. и др. Менеджмент предприятия в условиях стратегических неожиданностей. //Экономика Украины, 1992, №2//.
5. Брэдик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 1997.
6. Василенко В.А., Клейменов А.М. Экономическое обоснование хозяйственных решений» КНЭУ, Симферополь, 1998.
7. Виханский О.С. Стратегия управления. Учебник. Изд. ЮНИТИ, М.: 1997.
8. Герчикова И.М. Менеджмент - М.: Банки и биржи, 1994.
9. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы.-С.Пб., 1995.
10. Григорьев А.В. Стратегический маркетинг. -М.: Прогресс, 1991.
11. Друкер Питер. Управление, нацеленное на результат. - М.,1992
12. Захарченко В. Стратегия предприятия в переходной экономике. //Бизнес-информ, 1998, №13-15.//
13. Инновационный менеджмент. Пособие. Под ред. Завлина П.Н. - М., 1998.

14. Карлофф Б. Деловая стратегия, М., 1993.
15. Каспин В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. –М.:МГИУ, 1998.
16. Клилайд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.
17. Кунц Г., О’Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981.
18. Менеджмент организации. Учебное пособие. /Румянцева З.Н., Соломатин Н.А. и др.- М.: ИНФРА-М, 1995.
19. Мескон М, Альберт М. Хедоури Ф. основы менеджмента - М.: Дело, 1994.
20. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. М.: Высшая школа, 1997.
21. Портер Майкл «Международная конкуренция» М.: Международные отношения, 1993.
22. Пути и альтернативы в стратегии фирмы. (под ред. Крупнова М.В. М.: Просвещение, 1995.
23. Санталайнен Тимо и др. Управление по результатам (пер. с финского), М: “Универс”, 1993.
24. Стерлин Л.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. - М.: Наука, 1990.
25. Управление персоналом организации: учебник /Под ред. А.Я. Кибанова./ - М.: ИНФРА - М, 1998.
26. Фатхудинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. М.:Банки и биржи, ЮНИТА, 1997.
27. Хоскинг Л. Курс предпринимательства. - М.: Международные отношения, 1993.
28. Porter M.E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985
29. Thompson A.A., Jr., Strickland A.J. III. Crafting & Implementing strategy: Sixth edition. – IRWIN, 1995