### ВВЕДЕНИЕ

Сейчас ни у кого уже не вызывает сомнения, что грамотный и продуманный стратегический менеджмент в условиях современной экономики является важнейшим и основополагающим условием успеха любого предприятия. В общем смысле стратегия менеджмента – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Стратегия менеджмента в современной фирме охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Принятие стратегического выбора означает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что выполняет менеджер, найдется немного того, что в такой значительной мере влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов.

Особое внимание в данной работе уделено стратегическому планированию - одной из функций менеджмента, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Стратегическое пла­нирование обеспечивает основу для всех управленческих ре­шений, функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для российских пред­приятий, которые ведут или стремятся вести жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

Стратегическому менеджменту уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в России долгое время не уделялось должного внимания этой экономической дисциплине. Данная работа базируется преимущественно на трудах западных специалистов в области управления, таких, как А. Томпсон, А. Стрикленд, И.Ансофф и другие. Тем не менее, там, где это возможно, теоретические выкладки иллюстрируются данными по российским предприятиям, различные положения теорий стратегического менеджмента анализируются на основании информации о деятельности различных российских компаний.

Целью данной работы является обзор и анализ стратегического менеджмента компании в его современном понимании. Я считаю, что тема данной курсовой работы очень актуальна в настоящее время, так как стратегическое управление направлено, в первую очередь, на определение целей, глобальных планов и перспектив организации, что повышает конкурентоспособность и способность своевременно реагировать на изменения рынка.

Первая глава работы посвящена теоретическим основам и общим принципам стратегического менеджмента. Вторая глава содержит подробный обзор и анализ стратегического менеджмента как фактора существования предприятия в условиях современной рыночной экономики. Третья глава посвящена проблеме стратегического планирования, как наиболее важной при разработке и реализации стратегии управления предприятием.

**1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**1.1.СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

С формальной точки зрения, стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Можно также сказать, что стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

*Стратегический менеджмент можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1):*

1) анализ среды

2) определение миссии и целей

3) выбор стратегии

4) выполнение стратегии

5) оценка и контроль выполнения

*Анализ среды* обычно считается исходным процессом стратегического менеджмента, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

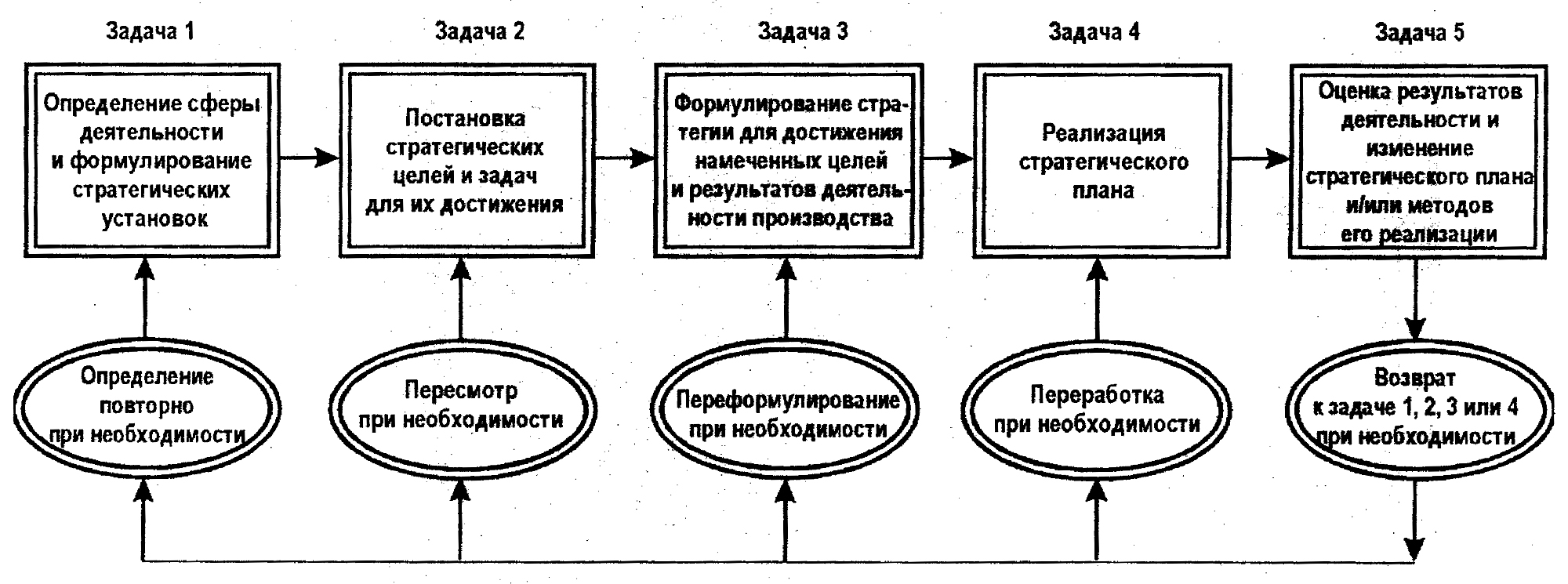


Рис. 1. Пять задач стратегического управления

*Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:*

1. *Анализ макроокружения*

Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

1. *Конкурентная среда*

Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

1. *Анализ внутренней среды*

Вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

*Внутренняя среда анализируется* по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии фирмы; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

*Основная общая цель предприятия -* четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

*Формулировка мис­сии предприятия должна содержать следующее:*

1. выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
2. определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
3. выявление культуры фирмы.

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта мис­сия кажется очевидной – получение прибыли. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

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, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Долгосрочнаяцель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочнаяцельв большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Цели будут значимой частью процесса стратегического менеджмента только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического менеджмента будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

*Анализ и выбор стратегии.*

Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от

конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют

некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые

общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой

бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек

производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией

в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации

определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются раз

личными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них

эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и

внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Ограниченный рост

Эту стратегию применяет большинство орга

низаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При

стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от

достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия

.

Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее харак

терно установление ежегодного значительного превышения уровня

развития над уровнем предыдущего года.

Сокращение. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры

не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой

любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста,

роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в

нескольких отраслях.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организа

ции, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

*Выполнение стратегии*  является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников  с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

*Оценка и контроль* выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

*Основными задачами любого контроля являются:*

* определение того, что и по каким показателям проверять;
* оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
* выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
* корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, т.к. он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

**1.2. Функции стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

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

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

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

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

**1.3. Основные принципы стратегического менеджмента**

Можно выделить основные принципы и тенденции стратегического управления предприятиями в современных условиях:

- разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера)

- основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу.

- разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые - правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления.

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

Усиливается роль финансовых подразделений в выработке стратегических целей. В условиях компьютеризации финансовая служба объединяется с бухгалтерией. При отсутствии электронно-вычислительной техники существенно возросшие объемы работ бухгалтерии начинают тормозить всю работу фирмы. В развитых странах 92 % фирм отказались от ручной выписки документации, расчетов и т.п. По существу, внедряется полная компьютеризация этих процессов

- многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех. Так, завод "Импульс" в Санкт-Петербурге в основу своей стратегии положил переход от военной к наукоемкой гражданской продукции. В 1993 г. не дожидаясь общих программ конверсии, он освоил выпуск, а в 1995 г. - массовое производство микроволновых печей по цене в 5-10 раз ниже импортных. Алтайский картонно-рубероидный завод столкнулся с иной ситуацией - сокращение спроса на строительные материалы и обилие посредников, забирающих основную часть прибыли. Он добился успеха, выдвинув в качестве главной цели прямые поставки, в том числе по бартеру и за рубеж.

- организация сотрудничества крупного и малого бизнеса. Стратегический менеджмент учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации, малого и крупного бизнеса.

**2. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

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

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

а) восстановление платежеспособности. Такая цель очень актуальна для

нашей экономики, когда рабочие сидят без оплаты, а главная забота руководителя - избежать банкротства;

б) увеличение массы и нормы прибыли;

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

г) конверсия - полная смена профиля для оборонных заводов.

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

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

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

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

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

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

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

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

в) ценовая конкуренция при широком ассортименте. Ее могут избрать крупные фирмы, которые обладают сравнительно дешевыми материальными ресурсами или рабочей силой.

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

г) ценовая конкуренция при узком ассортименте (например, при производстве каботажных судов).

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

5 этап - сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента. Цели фирмы дифференцируются по различным сферам управленческой деятельности. К числу контролируемых показателей можно отнести: сбыт (объем реализации); доходы; уровень конкуренции; динамику цены. Специфика выпускаемого товара и стратегическая цель, которая ставится в итоге, определяют объект особого внимания для стратегического менеджмента.

6 этап - разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей.

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

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

- общность используемого сырья;

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

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

**3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Рассмотрим и проанализируем теперь детально, пожалуй, наиболее важный аспект стратегического менеджмента – стратегическое планирование.

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Стратегическое пла­нирование обеспечивает основу для всех управленческих ре­шений, функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реальную обстановку в на­шей стране, можно отметить, что стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для российских пред­приятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Проблеме стратегического планирования уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в нашей стране долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме. Необходимость появления учебных пособий по планированию было вызвано трансформацией централизованного планирования в систему государственного регулирования, что потребовало кардинального пересмотра всех элементов системы внутрифирменного планирования. Цель данных пособий – изучение средств, методов и технологий обоснования плановых решений на предприятии, приобретение навыков разработки стратегических, тактических и оперативно-календарных планов.

## 

## 3.1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

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

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

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

1) Правила, используемые при оценке результатов деятель­ности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сто­рону критериев оценки обычно называют ориентиром, а коли­чественное содержание — заданием.

2) Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3) Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организаци­онной концепцией*.*

4) Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными прие­мами.

*Стратегии имеют несколько отличительных черт:*

1) Процесс выработки стратегии не завершается каким-ли­бо немедленным действием. Обычно он заканчивается установ­лением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2) Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3) Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные собы­тия.

4) В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта кон­кретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5) Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использо­вание стратегии невозможно без обратной связи.

6) Поскольку для отбора проектов применяются как стра­тегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень при­нятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ори­ентиров, не будет таковой, если ориентиры организации

изме­нятся.

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

Сам термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического уп­равления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др.

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

## 3.2. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

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

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 2):

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

Рис. 2. Логика стратегического планирования

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. *Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 3):*

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

Функции стратегического планирования

Координация

и регулирование

Распределение

ресурсов

Адаптация

к внешней

среде

Организационные изменения

Рис. 3. Функциональная структура стратегического планирования

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

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

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

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

• *Первый элемент* — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию.

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

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

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

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

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

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

## 3.3. СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

На рис. 4. представлена принципиальная схема процесса стратегического планирования.

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

Анализ и оценка внутренней структуры

Цели

организации

Анализ и оценка внешней среды

Миссия

организации

Разработка и анализ стратегических альтернатив

Выбор

стратегии

Реализации

стратегии

Оценка

стратегии

Рис. 4. Структура стратегического планирования

*Процесс стратегического планирования включает в себя:*

• определение миссии предприятия, организации;

• формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;

• оценку и анализ внешней среды;

• оценку и анализ внутренней структуры;

• разработку и анализ стратегических альтернатив;

• выбор стратегии.

*Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также*:

• реализацию стратегии;

• оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 4, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегическое планирование». Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений.

*Основные компоненты стратегического планирования:*

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

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

• количественные цели;

• качественные цели;

• стратегические цели;

• тактические цели и т.д.

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

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

• получение ресурсов из внешней среды (вход);

• превращение ресурсов в продукт (преобразование);

• передача продукта во внешнюю среду (выход).

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

*Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:*

• макроокружения;

• непосредственного окружения;

• внутренней среды организации.

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

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

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

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

*Внутренняя среда анализируется по следующим направ­лениям:*

• кадровый потенциал;

• организация управления;

• финансы;

• маркетинг;

• организационная структура и т.п.

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

- ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);

- отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);

- сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

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

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

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

*Реализация стратегии*.

Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может “провалиться”, если не принять мер по его реализации.

Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказы­ваются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведен анализ и сделаны не­верные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осущест­вляется и потому, что управление не может должным образом при­влечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потен­циала.

*Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:*

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

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

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

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реа­лизовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к до­стижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой страте­гии, так и целей фирмы.

## 3.4. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*Основное преимущество* стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением.

*Особенности стратегического планирования*:

*•* должно дополняться текущим;

*•* стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;

*•* годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);

*•* большинство западных компаний считает, что механизмы стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Наряду с явными преимуществами стратегическое планирование имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач.

*Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования:*

* Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своейсущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать — качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос — выживет или нет фирма в конкурентной борьбе.
* Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.
* Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в перспективном.
* Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность. Высокая степень риска в перспективном планировании может быть объяснена теми областями производственно-хозяйственной деятельности, в которых принимаются решения о выпускаемой продукции; направления вложений средств; новые возможности осуществления бизнеса и т.п.
* Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т.е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает, в первую очередь, создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т.п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, с повышения общей культуры управления, укрепления исполнительской дисциплины, совершенствования обработки данных и т.п. В этом отношении стратегическое планирование — не панацея от всех управленческих болезней, а всего лишь одно из средств.

**4. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЯ. ВИДЫ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Стратегияпредставляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. 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, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

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 фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Роль стратегии в стратегическом планировании - обеспечить четко сформулированную, ясную, желаемую, реалистичную и желаемую конку­рентную позицию.

Стратегия маркетинга определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное – планирование продукции, сбыт, продвижение и цена.

*На уровне компании можно выделить следующие основные стратегии:*

1. Поглощения.
2. Слияния.
3. Открытия филиала в стране или за рубежом.
4. Приобретение акций других компаний.

5. Налаживание деловых контактов в различных сферах деятельности с другими компаниями.

*Матрица возможностей по товарам/рынкам* предусматривает использо­вание четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка то­вара и диверсификация (рис. 5).

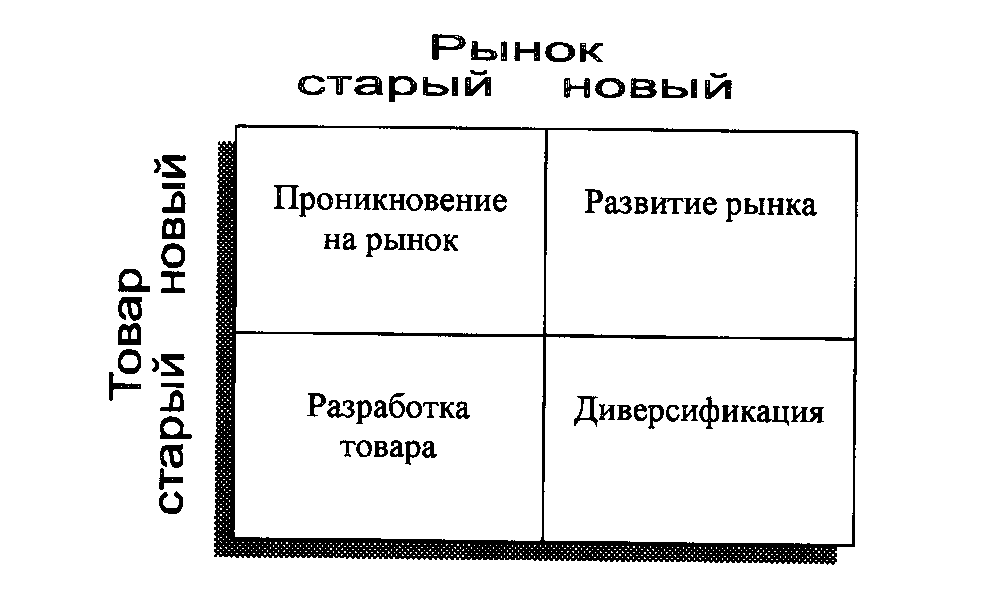


Рис. 5. Матрица возможностей по товарам/рынкам

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможно­сти компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

*Стратегия проникновения на рынок* эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма расширяет сбыт имеющихся товаров на сущест­вующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступатель­ного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных по­требителей.

*Стратегия развития рынка* эффективна, если: местная фирма стре­мится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демо­графических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо из­вестной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремит­ся увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потреби­телей по-новому использовать существующую продукцию. Она может про­никать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существую­щие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению.

*Стратегия разработки товара* эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для сущест­вующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбы­та; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

*Стратегия диверсификации* используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределе­ния, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы. В основе выбора организацией одной из перечисленных выше страте­гий лежит: соответствие стратегии нашей миссии, внутренние возможности организации и естественно окружающая среда.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Следует помнить, что планирование органично включено в процесс управления и не представляет собой отдельного события в силу двух существенных причин.

Во–первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели.

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

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

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

Планирование стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования - это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации.

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

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

В заключение следует заметить, что организационное развитие предприятий в России, по всей видимости, проходит в соответствии с объективными законами и закономерностями развития организаций – закономерностями запаздывания и неадекватности. Необходимым условием снижения действия негативных факторов, вызванных данными закономерностями, на предприятия, является развитие и внедрение обязательной практики стратегического подхода к управлению предприятиями и планированию их деятельности.

##### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адиев Р.В. Стратегическое планирование на предприятии. Деньги и кредит №7, 2001г.

2. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы». – М.: Финансы и

статистика, 2000

3. Ансофф И. Стратегия управления. – М.: Экономика, 1989.

4. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы – М.: Финстат, 2001.

5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити, 2001г.

6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. и спец. «Менеджмент» – М.: Гардарика, 2000.

7. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. – М., 2000.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М., 1992.

9. Рекомендации по разработке стратегических планов: НЭГ, 2000. №27–29.

10. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных

корпорациях США.- М., 1990.

11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998.