

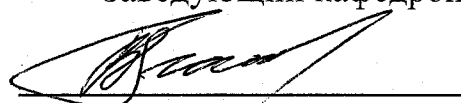
Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Российская академия предпринимательства»

**Кафедра «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и
предпринимательство»**

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность: Предпринимательская деятельность

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой



д.э.н., проф., В.С.Балабанов
«18» декабря 2015 г.

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Стратегический менеджмент в предпринимательских
структурах»

на тему:

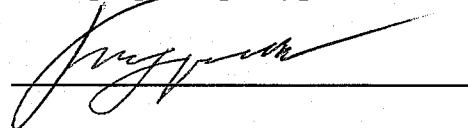
**ОСОБЕННОСТИ ОПЕРАТИВНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ**

Выполнил:

студент 4 курса
заочного отделения
Гарипова Т.И.

Руководитель:

д.э.н., профессор Журавлев Г.Т.



Москва 2015 г.

Отзыв

Доктора экономических наук, проф. Журавлева Г.Т. о курсовой работе по дисциплине «Стратегический менеджмент» студентки Гариповой Т.И. на тему: «Особенности оперативного и стратегического управления фирмой»

Тема работы актуальна. Автор усвоила основные методы, логические основы анализа проблем стратегического менеджмента, что позволило рассмотреть важные теоретические положения, в частности: виды управления; характеристика управления; классификация управления.

Отдельные главы посвящены содержанию оперативного и стратегического управления, выяснению роли и места стратегического управления в жизни фирмы.

Автор умело пользуется методами системного анализа, что позволило выделить главные черты оперативного и стратегического управления, рассмотреть процедуры и технологию стратегического планирования, а также принципы оперативного управления.

Интересен подход автора к оценке эффективности стратегического планирования. При этом автор уделяет внимание управлению промышленными предприятиями.

В работе отмечаются недостатки, которые имеются в работе российских фирм в области и оперативного, и стратегического планирования.

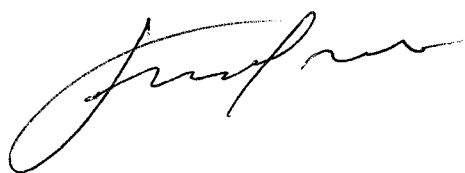
Все затронутые в плане вопросы рассмотрены, автор делает правильные выводы; так что студентка освоила изучаемую дисциплину.

Работа соответствует требованиям «РАП»; она правильно оформлена, хорошо написана.

Гарипова Т.И. заслуживает оценки «отлично».

Д.э.н., проф.

21.12.2015



Г.Т.Журавлев

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение

Глава 1. Виды управления

1.1 Общая характеристика управления

1.2 Классификация управления

Глава 2. Содержание оперативного управления

2.1 Понятие оперативного управления

2.2 Значение оперативного управления

Глава 3. Содержание стратегического управления

3.1 Понятие стратегического управления

3.2 Значение стратегического управления

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления его производственной деятельностью. Сегодня предприятие само должно определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта и многое другое, уметь быстро, а главное правильно реагировать на любые изменения во внешней и внутренней среде, и в соответствии с ними корректировать свою деятельность. А это означает, что руководство предприятия всегда должно искать новые оригинальные ходы в управлении. Одним из таких исключительно важных и новых для российских предприятий подходов к управлению является обеспечение взаимосвязи стратегического и оперативного управления как определяющего фактора эффективного производства.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое. Объяснить с общесистемных позиций. Почему некоторые фирмы развиваются и процветают. А иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

ГЛАВА 1. ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Общая характеристика управления

Методы управления — важнейший элемент в механизме использования объективных законов рынка. Качество и эффективность управленческой деятельности во многом зависят от применяемых методов управления.

Метод управления — это способ целенаправленного воздействия на организацию с целью достижения поставленных перед ней задач.

Сложность, изменчивость объекта управления определяет и многообразие используемых методов.

Различают общие и специальные методы управления, которые реализуются через изучение объекта управления во времени и пространстве, в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности с другими объектами, с учетом этнопсихологии населения и т.д. В связи с внедрением компьютеров, электронных вычислительных машин, возникшей потребностью объективного и быстрого обоснования принимаемых решений все чаще используются специальные методы экономического моделирования.

1.2 Подсистемы стратегического и оперативного управления

В настоящее время наблюдается резкое изменение внешней среды, в которой работает российский бизнес. Вместо интенсивного развития на повестке дня усиление конкуренции с ее неизменными атрибутами - банкротствами и недружественными поглощениями. В этих условиях успешно развиваются только те компании, для которых стратегическое управление стало реальным инструментом управления компанией. На сегодня таких компаний в России мало. Менеджмент большинства компаний основную часть времени уделяет оперативной деятельности. Стратегическому анализу, выбору перспективных направлений деятельности,

формированию системы целей и стратегическому планированию уделяется недостаточное внимание. В данной статье рассматривается вопрос, как построить систему управления компанией в оптимальной взаимообусловленности подсистем стратегического и оперативного управления.

Система управления компанией представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов стратегического и оперативного управления деятельностью. Рассмотрим оценку этих процессов в максимально общем виде через качество управления компанией.

В этом случае качество системы управления компанией можно оценить двумя параметрами - качеством стратегического управления () и качеством оперативного управления (). Для простоты представим, что каждый из параметров может принимать одно из трех фиксированных значений: низкое, среднее и высокое качество. Характеристику качества управления можно представить в векторной форме:

Дадим пояснения, что понимается под низким, средним и высоким качеством управления. Для этого в каждом контуре управления выделим наиболее значимые элементы управления и определим их значения при низком, среднем и высоком уровнях качества управления компанией. Параметрическое представление этих элементов управления приведено в Приложении 3.

Тогда вся система управления будет характеризоваться множеством из 9 возможных состояний

$$\text{от } \begin{Bmatrix} H \\ H \end{Bmatrix} \text{ до } \begin{Bmatrix} B \\ B \end{Bmatrix}$$

Предположим также, что качество управления компанией в рассматриваемом периоде изменяется. Рассмотрим, как с течением времени

будет изменяться стоимость компаний с различными уровнями качества подсистем стратегического и оперативного управления.

В начале рассматриваемого периода стоимость компании равна (Приложение 4). С течением времени в процессе деятельности компании ее стоимость изменяется. При низком качестве оперативного управления (линия красного цвета) компания не в состоянии создавать добавленную стоимость. Ее оборотный капитал сокращается. В дальнейшей деятельности оборотный капитал компании частично подпитывается амортизационными отчислениями. Через некоторое время для формирования оборотного капитала амортизационных отчислений становится недостаточно. В результате компания не может далее вести бизнес и подлежит продаже по ликвидационной стоимости. Это происходит при любом качестве стратегического управления (низком, среднем или высоком).

Рассмотрим, как с течением времени будет меняться стоимость компании, имеющей среднее качество оперативного управления. При среднем качестве оперативного управления компания умеет приносить прибыль, за счет которой создается добавленная стоимость и соответственно увеличивается стоимость компании. Данный процесс вне зависимости от качества стратегического управления происходит до тех пор, пока на деятельность компании не воздействуют неблагоприятные факторы внешней и внутренней среды. Дальнейшие успехи деятельности компании, определяемые ростом ее стоимости, определяются качеством стратегического управления.

При высоком уровне качества стратегического управления компания, проводя на регулярной основе стратегический анализ, заранее предвидит последствия от воздействия неблагоприятных факторов. Руководство компании формирует соответствующую обстоятельствам стратегию нейтрализации этих факторов и принимает стратегические решения по дальнейшему развитию компании. Однако темпы роста стоимости компании из-за среднего уровня управления оперативной деятельностью невысокие, в

том числе из-за отвлечения значительных ресурсов на внутреннюю перестройку деятельности. После окончания перестройки компании прибыль от оперативной деятельности восстановится, а при грамотном использовании ситуации даже увеличится. Стоимость компании снова станет возрастать прежними или, возможно, большими темпами. ((13) – с.165)

При среднем качестве оперативного управления и среднем качестве стратегического управления руководство компании далеко не всегда заранее предвидит изменения. В лучшем случае, в зависимости от характера воздействующего фактора компания успевает перестроиться и после некоторого спада опять станет обеспечивать рост стоимости. В худшем случае накопленных резервов на внутреннюю перестройку деятельности может не хватить. Проблематично в этой ситуации и взятие кредитов - показатели оперативной деятельности, которые имеет компания вследствие неблагоприятного влияния внутренних и внешних условий, вряд ли устроят инвестора. Тогда перестройка будет производиться за счет оборотного капитала, использование которого для этих целей, как правило, приводит к банкротству, в результате которого компания подлежит продаже по ликвидационной стоимости.

При низком качестве стратегического управления и среднем качестве оперативного управления руководство компании не предвидит заранее возникающих изменений и не имеет соответствующей стратегии развития. Поэтому компания начинает реагировать на неблагоприятные воздействия только после их проявления. Как правило, требуются существенные ресурсы на внутреннюю перестройку деятельности, так как такая компания просто не имеет опыта проведения преобразований. Подобные преобразования зачастую приводят к банкротству, в результате которого компания подлежит продаже по ликвидационной стоимости.

Рассмотрим, как с течением времени будет изменяться стоимость компании, имеющей высокое качество оперативного управления. При высоком качестве оперативного управления компания умеет приносить

высокую прибыль, за счет которой создается добавочная стоимость, накапливаются резервы и соответственно увеличивается стоимость компании (Приложение 4). Данный процесс происходит до тех пор, пока не происходит существенное неблагоприятное для деятельности фирмы изменение внутренних и внешних условий. Далее изменение стоимости компании также определяется качеством стратегического управления.

При высоком качестве оперативного управления и высоком качестве стратегического управления компания развивается аналогично рассмотренному случаю среднего качества оперативного управления и высокого качества стратегического управления. Сходным образом будет развиваться компания с высоким качеством оперативного управления и средним качеством стратегического управления. А вот при высоком качестве оперативного управления и низком качестве стратегического управления компания могут ожидать серьезные неприятности. Накопленных резервов на внутреннюю перестройку деятельности может и не хватить. В кредите компании могут отказать, так как вследствие неблагоприятного влияния внутренних и внешних условий показатели оперативной деятельности существенно ухудшатся. В этом случае вероятность банкротства также велика, в результате которого компания подлежит продаже по ликвидационной стоимости.

Выполненный анализ позволяет сделать вывод о том, что для успешного функционирования компания должна грамотно распределять усилия, как на оперативное, так и на стратегическое управление. Перекос только в одну сторону приводит к краху компании.

Возникает вопрос, а каковы границы правильного соотношения между усилиями по оперативному и стратегическому управлению? Для решения данного вопроса рассмотрим применение теории устойчивости бинарных систем к системе управления компанией.

Систему управления любой компании можно представить как бинарную, то есть состоящую из двух подсистем: подсистемы

стратегического управления и подсистемы оперативного управления. Теория устойчивости бинарных систем говорит о том, что для того, чтобы бинарная система была устойчивой, любая из составных частей должна быть не более чем в два раза меньше, чем другая. Другими словами, каждая из составных частей должна составлять не менее $1/3$ всей системы. Применительно к системе управления это означает, что для того, чтобы система управления предприятием была устойчивой, компания должно уделять не менее $1/3$ всех своих усилий (затрат) как на стратегическое, так и на оперативное управление (Приложение 5). Под затратами понимаются трудовые затраты собственных управленцев, расходы на информационное обеспечение управления, расходы на управленческий консалтинг и т.п. Оставшаяся часть $1/3$ усилий (затрат) компания должна распределяться между стратегическим и оперативным управлением оптимально в зависимости от специфики бизнеса и конкретных внешних и внутренних условий.

Наряду с разделением системы управления на подсистемы стратегического управления и оперативного управления любую систему управления компании можно одновременно разделить также на две другие подсистемы. В одной из них управленцы принимают решения интуитивно, а в другой - алгоритмически, где каждой входной ситуации соответствует строго определенное управленческое воздействие. Для того чтобы система управления компанией была устойчивой, согласно теории устойчивости бинарных систем, эти подсистемы должны быть в означенных пропорциях (не менее $1/3$ каждая). Если рассматривать подсистемы стратегического управления и оперативного управления как отдельные системы, то в них также должны соблюдаться правильные пропорции интуитивного и алгоритмического управления. В целом, в стратегическом и в оперативном контурах управления нужно определить, в какой пропорции управленческие решения должны вырабатываться интуитивно, а в какой - алгоритмически. Правильность этого распределения определяется спецификой бизнеса и зависит от влияния конкретных внешних и внутренних условий.

Оптимальность может быть установлена в только результате внедрения в компании регулярных и эффективных процессов стратегического и оперативного управления.

Пример оптимального распределения управления в некоторой системе. В данном примере усилия распределяются следующим образом:

между стратегическим и оперативным контурами управления определяются как 1 : 1 (по 50% на каждый);

в стратегическом контуре соотношение между интуитивным и алгоритмическим также 1 : 1 (по 50% на каждый);

в оперативном контуре соотношение между интуитивным и алгоритмическим 1 : 2 (33,3% и 66,7% соответственно).

Соотношение между интуитивным и алгоритмическим управлением во всей системе составит соответственно примерно 42% и 58%.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что система управления на всех уровнях стратегического и оперативного управления должна поддерживать как жесткое выполнение действий, так и поддержку принятия интуитивных решений. Любое, даже полностью жесткое управление: технологическое управление, управление, регламентированное государством (бухучет, операционная деятельность банка и др.), для обеспечения устойчивости всей системы должно компенсироваться гибкими, адаптивными технологиями: управленческим учетом компании, системами взаимодействия с клиентами и т.д. ((5) – с.92)

Для обеспечения хотя бы среднего уровня качества управления в средних и крупных компаниях должны быть существенно автоматизированы процессы и стратегического, и оперативного управления. Автоматизация процессов, относящихся к алгоритмическому управлению компанией, достаточно очевидна. Интуитивное управление для повышения качества также должно быть обеспечено системами поддержки управленческих решений в виде расчетных моделей, экспертных систем и т.д. Для обеспечения устойчивости всей системы управления не менее 1/3 процессов

и стратегического и оперативного управления должно быть автоматизировано.

В настоящее время многие современные компании ограничиваются только внедрением программного обеспечения функций оперативной деятельности. Как правило, руководством компаниями считается достаточным внедрение систем ERP-класса, CRM-класса и т.п. Внедрив одну из подобных систем, руководство компании получает, в основном, "прозрачную" информацию по задачам учета и отчетности, но крайне редко аналитические данные для принятия управленческих решений. Планирование в таких системах, в лучшем случае, реализуется как производственное, операционное. Как было показано в настоящей статье, такой перекокс приводит к проблемам управления компанией.

Для решения задачи автоматизации систем стратегического и оперативного планирования, принятия управленческих решений руководству компаниями целесообразно обратить внимание на программные системы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM). Эти системы представляют целый ряд программных продуктов, среди которых - система реализации функций стратегического управления Performance Scorecard, система планирования и бюджетирования, бизнес-моделирования и функционально-стоимостного управления, консолидации финансовой отчетности, OLAP-технологии. Комплекс решений класса BPM включает в себя задачи информационной поддержки управленческих решений по целевому стратегическому управлению, планированию и бюджетированию, бизнес-моделированию, консолидации отчетности, финансово-экономическому анализу. Многие задачи стратегического и оперативного управления в принципе не могут решаться без систем данного класса. Кроме того, эффективность инвестиционных проектов по внедрению систем этого класса имеет высокий уровень отдачи инвестиций.

ГЛАВА 2. СОДЕРЖАНИЕ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Понятие оперативного управления

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — управление текущими событиями, включающее оперативное планирование, оперативный учет, оперативный контроль.((1) – с.684)

В современных условиях организация оперативно-производственной деятельности направлена на обеспечение слаженности и согласованности в работе всех звеньев предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции заданного качества и объема, определяемыми договорами с заказчиками, при наилучшем использовании всех видов производственных ресурсов.

Оперативно-производственная деятельность ограничивается временными рамками краткосрочного периода планирования в интервале от одного дня до месяца.

В ходе организации оперативно-производственной деятельности предприятий должны решаться следующие задачи:

обеспечение выполнения договоров с заказчиками;

выпуск продукции в полном соответствии с требованиями по качеству, объему и срокам изготовления, установленными в договорах;

оптимальное использование производственных мощностей предприятия;

обеспечение минимальной длительности производственного цикла изделий;

сокращение объемов незавершенного производства;

равномерная во времени и пространстве загрузка рабочих мест;

повышение эффективности производства.

Организация оперативно-производственной деятельности предприятия осуществляется посредством оперативного управления производством.

В основе оперативного управления производством лежат объективные соотношения, присущие производственному процессу и определяемые его структурой. В ходе оперативного управления осуществляется повседневное руководство процессом производства и получают разработку вопросы оптимального использования производственных ресурсов предприятия.

Основная задача оперативного управления производством состоит в установлении и поддержании определенных количественных соотношений между отдельными частичными процессами изготовления продукции с целью обеспечения выполнения производственного задания в установленные сроки и с минимальными затратами материалов, труда, времени и денежных средств.

Для обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности предприятия система оперативного управления производством должна отвечать следующим требованиям:

система оперативного управления производством должна быть гибкой и быстро реагировать на отклонения от запланированного хода производства;

оперативные планы, разрабатываемые в рамках этой системы, должны быть научно обоснованы, при этом в основе технико-экономических расчетов должны лежать обоснованные нормы расходования производственных ресурсов;

в основу обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности должен быть положен принцип полной преемственности разрабатываемых календарных планов.

2.2 Принципы оперативного управления

Основные принципы, реализация которых необходима в ходе формирования системы оперативного управления:

1. Принцип своевременности.
2. Принцип рациональной точности.

3. Принцип группировки.

4. Принцип делегирования полномочий.

5. Принцип адаптивности.

Принцип своевременности заключается в оперативном реагировании субъектом управления на изменения информации о функционировании объекта управления. Решения должны приниматься своевременно, то есть событие и реакция на него могут быть разнесены во времени на срок не более того, который требуется для эффективного решения возникшей проблемы.

Принцип рациональной точности заключается в том, чтобы затраты на решение проблемы не превышали тех возможных потерь или убытков, которыми чревато произошедшее событие.

Принцип группировки состоит в том, что некоторые проблемы или события в деятельности корпорации могут быть сгруппированы для их наиболее эффективного решения.

Принцип делегирования полномочий сводится к тому, чтобы руководитель определенного уровня не опускался до проблем более низкого уровня и занимался только проблемами соответствующей сложности.

Принцип адаптивности позволяет применять некоторые стандартные наборы действий при решении типовых проблем, то есть адаптировать типовые ходы для решения типовых проблем.

Оперативное управление – целенаправленное воздействие на объект управления для стабилизации текущего состояния и приведения основных характеристик объекта в соответствие со стратегией его деятельности.((15) – с.12)

Глава 3. Содержание стратегического управления

3.1 Понятие стратегического управления

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Его важнейшая задача – обеспечить нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс, стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирование хозяйственных процессов, организационные изменения.

Стратегическое планирование имеет свою технологию. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

- определение миссии предприятия (фирмы);
- формулирование целей и задач функционирования предприятия;
- анализ и оценку внешней среды;
- анализ и оценку внутренней структуры предприятия;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегий.

Стратегическое планирование является важнейшей функцией стратегического управления. Процесс стратегического управления кроме стратегического планирования включает также реализацию стратегии, оценку и контроль реализации стратегии. Рассмотрим основные компоненты стратегического планирования.

Определение миссии предприятия.

Этот процесс состоит в установлении смысла существования предприятия, его 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 фирма ориентируется, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ и барьеров

Формулирование целей и задач функционирования предприятия,

Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Несмотря на ситуационность в выборе целей, можно указать на ряд направлений, в рамках которых фирмы могут устанавливать свои цели. К ним относятся:

- доходы фирмы (величина дохода, прибыль, доход на акцию и т.п.);
- эффективность (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность, материалоемкость и т.п.);
- положение на рынке (доля рынка, объем продаж, относительная доля рынка, доля отдельных продуктов и т.д.);
- ресурсы фирмы, включая финансовые, материальные, трудовые (структура и величина основного и оборотного капитала, активы фирмы, кредиторская и дебиторская задолженность и т.д.);
- производственная мощность предприятия;
- продукция (номенклатура, ассортимент, показатели качества, конкурентоспособность, величина затрат на НИОКР, сроки разработки и освоения и т.п.);
- организационные изменения в фирме (касающиеся штатного расписания, производственной структуры, функциональных обязанностей работников и т.д.);
- качество работы с покупателями (скорость обслуживания, число жалоб, количество претензий и рекламаций и т.д.);
- социальная ответственность фирмы (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);
- потребности сотрудников (оплата труда, условия труда и отдыха, социальное развитие коллектива);

- развитие фирмы (темпы роста хозяйственной деятельности).

К целям предъявляются следующие требования:

а) **Функциональность.** Цели должны быть функциональны, чтобы руководители различных уровней могли трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне управления, в задачи для нижестоящих звеньев.

б) **Избирательность.** Цели должны обеспечивать необходимую концентрацию ресурсов и усилий. В условиях ограниченности ресурсов должны выделяться основные производственные задачи, на которых необходимо сконцентрировать людские, денежные и материальные ресурсы. Следовательно цели должны быть избирательными, а не всеобъемлющими.

в) **Множественность.** Необходимо ставить цели во всех сферах, от которых зависит жизнеспособность предприятия.

г) **Достижимость, реальность.** Нереальная цель приводит к демотивации сотрудников, к потере ими ориентира, что негативно сказывается на деятельности предприятия. Поэтому цели должны быть достаточно напряженными, чтобы не расхолаживать сотрудников. В то же время они должны быть достижимыми, то есть не выходить за пределы возможностей исполнителей.

д) **Гибкость.** Это означает возможность корректировки целей в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде фирмы в процессе их реализации.

е) **Измеримость.** Это означает возможность количественной и качественной оценки целей как в процессе их постановки, так и в процессе реализации.

ж) **Конкретность.** Данная характеристика целей помогает однозначно определить, в каком направлении должна функционировать фирма, что необходимо получить в результате достижения цели, в какие сроки она должна быть реализована, кто должен ее реализовать.

з) Совместимость. Все цели в системе должны быть совместимы. Долгосрочные цели должны соответствовать миссии предприятия, а краткосрочные – долгосрочным.

и) Приемлемость. Это качество означает совместимость целей фирмы с собственными интересами ее владельцев и сотрудников, а также учет интересов партнеров, клиентов, поставщиков и общества в целом.

Существуют два подхода к процессу структуризации целей в планировании: централизованный и децентрализованный. В случае централизованного подхода система целей на всех уровнях иерархии фирмы определяется высшим руководством. При децентрализованном методе в процессе структуризации наряду с высшим руководством участвуют все нижестоящие уровни.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического планирования. Существуют два противоположных взгляда на понимание сути стратегии.

Первая трактовка вытекает из концепции централизованного планирования. Она предусматривает разработку системы целей, характеризующих результаты производственно-хозяйственной деятельности, которые должны быть достигнуты за длительный промежуток времени. После этого составляется план мероприятий, реализация которого должна обеспечить выполнение поставленных целей. В таком понимании стратегия означает план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии заключается в нахождении цели и составлении долгосрочного плана. Это понимание стратегии базируется на том, что все изменения во внешней среде и внутренней структуре предприятия детерминированы, управляемы и поддаются полному контролю со стороны аппарата управления фирмой.

Вторая трактовка рассматривает стратегию как траекторию движения фирмы в перспективном периоде, определяющую направление развития, сферы деятельности, систему взаимоотношений фирмы с другими

субъектами хозяйствования и приводящую фирму к ее целям. В таком понимании стратегии исключается детерминизм в окружающей среде, а сама стратегия предусматривает свободу выбора участников хозяйственной деятельности с учетом изменяющейся ситуации.((22) – с.200)

Следует различать корпоративную и функциональную стратегии. Корпоративная деловая стратегия относится к фирме в целом, а функциональная служит для обозначения конкретной функции фирмы в рамках общей стратегии. Понятие функциональной стратегии отражает степень проникновения идеи стратегического планирования с высшего уровня управления фирмой до низовых структурных подразделений.

При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить четыре стратегические альтернативы, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему фирма применяет одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной.

К этим стратегиям относятся:

- стратегия концентрированного роста;
- стратегия интегрированного роста;
- стратегия диверсифицированного роста;
- стратегия сокращения.

К стратегиям концентрированного (ограниченного) роста относятся те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают отрасль, технологию, положение фирмы внутри отрасли. Конкретными типами стратегий в этой группе являются стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка.

Стратегия интегрированного роста реализуется путем ежегодного значительного повышения темпов увеличения продаж по сравнению с предшествующим периодом. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Первая направлена на

рост фирмы за счет приобретения или установления контроля за поставщиками. Вторая выражается в приобретении, создании или установлении контроля за хозяйствующими субъектами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции.

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на рынке с выпускаемым продуктом в данной отрасли. Основными стратегиями этой группы являются следующие:

- стратегия концентрической диверсификации – производство новых продуктов на базе существующего бизнеса;
- стратегия горизонтальной диверсификации – рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей технологии, отличной от используемой;
- стратегия конгломератной диверсификации – фирма расширяется за счет производства изделий, технологически не связанных с традиционно выпускаемыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Стратегия сокращения оправдана в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. Выделяют четыре типа стратегий сокращения: стратегия ликвидации; стратегия быстрого успеха; стратегия сокращения расходов, стратегия сокращения.

Следует отметить, что предприятие может одновременно применять несколько стратегий. Причем они могут реализовываться как параллельно, так и последовательно.

3.2 Особенности стратегического планирования

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средства создания плана на

длительный срок, дает основу для принятия решений, способствующих снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач структурных подразделений предприятия. Для стратегического планирования характерны следующие особенности:

- стратегическое планирование должно дополняться текущим;
- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы, которые проводятся ежегодно;
- годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно и в тесной связи с разработкой тактического плана;
- большинство западных компаний считает, что механизм стратегического планирования должен быть усовершенствован.

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

Наряду с явными преимуществами стратегическое планирование имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения:

1. Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания будущего. Его результат – качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке, чтобы ответить на главный вопрос, выживет или нет фирма в конкурентной борьбе в будущем.

2. Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества плановиков; тесной связи фирмы с внешней средой; активной инновационной политики; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач стратегического плана.

3. Процесс стратегического планирования требует для своего осуществления значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным технико-экономическим планированием.

4. Негативные последствия стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем традиционного перспективного.

5. Само по себе стратегическое планирование результата при нести не может. Оно должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана.((24) – с.48)

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

- оценку текущей стратегии;
- анализ портфеля продукции;
- выбор стратегии;
- оценку выбранной стратегии;
- разработку стратегического плана;
- разработку системы бизнес-планов. Рассмотрим эти этапы.

Оценка текущей стратегии.

Она должна дать представление о том, в каком состоянии находится фирма, какие стратегии она реализует и насколько они эффективны. В процессе анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какова структура потребностей, порождающих спрос в данной отрасли?
- Какие характеристики продукции способствуют успеху на рынке?
- Какие входные и выходные барьеры существуют в отрасли?
- Какие ключевые факторы успеха есть в отрасли?

На основе приведенных критериев необходимо провести сравнительный анализ отраслей и рынков, в которых работает предприятие, в целях оценки риска, их потенциальной прибыльности и выявить, насколько существующая в фирме деловая стратегия соответствует возможностям и специфике хозяйствования в этих отраслях.

Анализ портфеля продукции.

Он дает наглядное представление о том, как отдельные части бизнеса связаны между собой. Анализ продукции дополняет и детализирует сведения, полученные при оценке текущей стратегии. Выделяют несколько

этапов алгоритма анализа: выбор уровней анализа; выделение объектов анализа; определение показателей, применяемых при анализе портфеля продукции; сбор, систематизация и анализ данных; комплексная оценка существующего портфеля продукции предприятия.

Выбор стратегии.

Он осуществляется на основе трех составляющих: ключевых факторов успеха, характеризующих стратегию; результатов анализа портфеля продукции; альтернативных вариантов стратегий. Среди ключевых факторов, характеризующих успех применяемой стратегии, можно выделить: преимущества фирмы и отрасли, в которой фирма осуществляет свою деятельность; цели фирмы; интересы и отношение к стратегии собственника и высшего руководства; финансовые ресурсы; квалификацию менеджерского персонала; обязательства фирмы; степень зависимости фирмы от внешней среды; фактор времени и т.д.

Оценка выбранной стратегии.

Она осуществляется в виде анализа того, как учтены решающие факторы при ее формировании. Анализ позволяет определить, приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. Если стратегия соответствует целям, проводится дополнительный анализ, чтобы установить:

- соответствие стратегии состоянию и требованиям окружающей среды (динамике рынка, жизненному циклу изделия, конкурентным барьерам и конкурентным преимуществам и другим факторам);
- соответствие потенциалу и возможностям фирмы (другим стратегиям, которые уже реализуются фирмой, структуре фирмы, потенциалу);
- приемлемость риска, заложенного в стратегии (реалистичность предпосылок, негативные последствия, насколько оправдан риск).((16) – с.138)

Разработка стратегического плана.

Принятая стратегия служит основой для составления стратегического плана фирмы. В зависимости от комбинаций выбранных стратегий

стратегический план может быть наступательным или оборонительным. Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия. Он создается крупными фирмами, обладающими высоким потенциалом, и предполагает освоение новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции в расширение хозяйственной деятельности и т.д. Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротство предприятия.

В отличие от тактического и оперативного планов, стратегический план не имеет жесткой структуры. К выбору его разделов и показателей каждая фирма подходит с собственных позиций. Тем не менее в последнее время наметилась общепринятая гипотетическая структура стратегического плана, позволяющая судить о том, как фирма и ее структурные подразделения распоряжаются своими ресурсами.

Стратегический план может включать следующие разделы: корпоративная миссия; продукция (услуги); конкуренция; рынки; ресурсы; деловой «портфель»; инновации, инвестиции.

Разработка системы бизнес-планов.

Бизнес-план является составной частью стратегического плана. На практике часто бизнес-план заменяет собой стратегический план. Различия между стратегическим и бизнес-планированием состоят в следующем. Во-первых, в отличие от стратегического плана бизнес-план содержит не весь комплекс общих целей фирмы, а только некоторые из них, реализация которых требует определенного объема инвестиций. Во-вторых, в отличие от стратегических планов бизнес-планы имеют четко очерченные временные границы, обусловленные сроками реализации планируемого мероприятия.

С помощью бизнес-плана должно быть обосновано каждое мероприятие стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для своей реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент имеет ряд отличий от оперативного:

- миссия организации в стратегическом менеджменте – выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в оперативном менеджменте – производство товаров и услуг с целью получения прибыли;

- в стратегическом менеджменте внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поисках новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении; в оперативном менеджменте – на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов:

- стратегический менеджмент ориентирован на долгосрочную перспективу, а оперативный – на кратко- и среднесрочную;

Оперативное планирование до сих пор остается слабым местом управления бизнесом российских предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования.

На сегодняшний день в большинстве российских компаний отсутствуют базовые элементы оперативного планирования, при том, что технология планирование процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия.

Наиболее остро проблема внедрения эффективного механизма планирования стоит перед промышленными предприятиями. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее «представительным» по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют и стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), и стадии производства, и стадии хранения и сбыта произведенной продукции, а также расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции.

Список литературы:

- 1) Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с
- 2) Веснин В.Р. "Стратегическое управление": Учебник.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.- 328 с.
- 3) Гончаров В.И. Менеджмент – Мн.; «Мисанта»
- 4) Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент:
- 5) Курс лекций.- М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006.- 288 с.- (Высшее образование).
- 6) Шумилова А.В. Стратегическое управление социально-экономическим развитием региона на основе программно-целевого подхода // XVIII Ломоносовские международные научные чтения: Сборник научных трудов. - Архангельск: Поморский государственный университет. – 2005
- 7) Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994
- 8) Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2003
- 9) Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: Гардарика, 2000
- 10) . – Архангельск: Издательский центр СГМУ, 2005. (0,3 п.л.).
- 11) Шумилова А.В. Механизмы реализации стратегии организации // Проблемы современной экономики. – 2006. - № 1/2 (17/18) (0,3 п.л.).