|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  Федеральное государственное бюджетное образовательное  учреждение высшего образования  «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана  (национальный исследовательский университет)»  (МГТУ им. Н.Э. Баумана) |

|  |  |
| --- | --- |
| Факультет | **Радиоэлектронные системы и комплексы** |
|  |  |
| Кафедра | **Технология приборостроения (РЛ6)** |

**Реферат по дисциплине**

«Основы менеджмента»

на тему:

Стратегическое управление: от старых форм к новым реалиям.

*Выполнил: Долгополов И.В.*

*Преподаватель: Прокудин В.Н.*

*2020 г*

Оглавление

[Актуальность темы 3](#_Toc39529044)

[Введение в стратегический менеджмент 4](#_Toc39529045)

[Современные реалии и парадигма стратегического менеджмента 7](#_Toc39529046)

[Цикл стратегического управления 9](#_Toc39529047)

[Основные этапы цикла стратегического управления 10](#_Toc39529048)

[Разработка миссии и стратегических целей 10](#_Toc39529049)

[Стратегический анализ внешней среды организации 12](#_Toc39529050)

[Стратегический анализ внутренней среды организации 13](#_Toc39529051)

[Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями 13](#_Toc39529052)

[Задачи стадии выполнения стратегии 14](#_Toc39529053)

[Стадии реализации стратегии 14](#_Toc39529054)

[Стратегический контроль. 16](#_Toc39529055)

[Требования к информации 16](#_Toc39529056)

[Установление показателей 16](#_Toc39529057)

[Сравнение и оценка результата 18](#_Toc39529058)

[Проведение корректировки 18](#_Toc39529059)

[Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии 19](#_Toc39529060)

[Подходы к выработке стратегии 19](#_Toc39529061)

[Методы и инструменты в решении задач стратегического управления 20](#_Toc39529062)

[Инструменты стратегического управления. 20](#_Toc39529063)

[Методы стратегического управления 23](#_Toc39529064)

[Метод управления путем ранжирования 23](#_Toc39529065)

[Метод управления по слабым и сильным сигналам 24](#_Toc39529066)

[Метод управление в условиях стратегических неожиданностей 25](#_Toc39529067)

[Выводы 27](#_Toc39529068)

[Использованная литература 28](#_Toc39529069)

# **Актуальность темы**

Актуальность в написании данной работы состоит в необходимости повышения качества стратегического управления предприятий и организаций в связи с ростом уровня конкуренции между хозяйствующими субъектами национальной экономики РФ.

Стратегическое управление в современной бизнес-среде является неотъемлемым элементом инновационной модели любой эффективной бизнес-организации, поэтому его внедрение в практику деятельности есть обязательное требование долгосрочного успеха компании. При этом стратегическое управление как один из наиболее молодых современных подходов к организации эффективного управления бизнес-организацией в настоящее время проходит период становления как состоявшаяся теория и широко применяемый практический инструмент.

Целью данной курсовой работы является анализ стратегического управления – его развития от старых форм к новым реалиям.

В связи с поставленной целью необходимым представляется решить ряд следующих задач:

- охарактеризовать возникновение и развитие стратегического управления;

- раскрыть понятие и процесс стратегического управления;

- рассмотреть развитие методологии стратегического менеджмента;

- изучить методы и инструменты в решении задач современного стратегического управления.

# **Введение в стратегический менеджмент**

В каждой стране с различными реформами экономической деятельности у организаций всех форм собственности возникает проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегии, которые позволяют им поддерживать конкурентоспособность в обозримой перспективе. Действия организаций и их руководителей не должны сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Необходимо сознательное управление изменениями на основе научно обоснованных процедур их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде, а главное уметь предвосхищать их или управлять ими.

*Каждая организация пытается действовать на основании своей теории бизнеса,* на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Цель практической деятельности — обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в постоянно изменяющейся среде. Таким образом, стратегия позволяет организации *осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств.* В свою очередь стратегии сами являются набором инструментов менеджеров и руководителей организаций в выживании организации в конкурентной борьбе.

Если выбранная стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это может означать, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса либо выбранную стратегию. Это относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке или выборе новой стратегии, более правильного пути. Только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается «благоприятная возможность» или «вероятный провал». Если нет стратегии, то движения организации хаотичны и нет способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы.

Задачи стратегического менеджмента:

* проявление стратегического видения и миссии;
* целеполагание;
* формирование стратегии;
* реализация стратегии;
* оценка реализации и внесение корректировок.

Создание стратегий рассматривается как выбор из имеющегося набора инструментов менеджера в конкурентной борьбе своей организации за выживание на рынке.

Для руководителя высшего звена основной вопрос относительно стратегии компании, формулируется так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?». Для ответа на него, руководитель должен ясно представлять себе характер деятельности своей организации от сегодняшнего дня до представления в будущем, а также продумать возможные видоизменения компании на 5—10 лет вперед. Его ответ на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность.

Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

*Стратегия организации — это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.*

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Стратегия в зависимости от выбранного объекта стратегического управления может быть:

* корпоративная стратегия — стратегия организации в целом;
* бизнес-стратегия — стратегия отдельного стратегического подразделения организации;
* функциональная стратегия — стратегия функциональной зоны хозяйствования.

Суть стратегического управления заключается в том, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей организации и создания управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Существует долгосрочное и стратегическое планирование. Необходимо иметь представление об основном различии между долгосрочным и стратегическим планированием которое *заключается* в *трактовке буд*ущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Полное сравнение представлено в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение оперативного и стратегического управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов | Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология | Люди, системы информационного обеспечения, рынок |
| Подход к управлению персоналом | Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций | Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и национальность использования производственного потенциала | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения |

# **Современные реалии и парадигма стратегического менеджмента**

Парадигма — *принятая в данной науке система понятий*, — не влияет на объективный физический мир.

Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается *на представлениях о реальности.* Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается *реальностью.*

Представления о реальности, существующие в рамках данной дисциплины, определяют ее содержание. Они определяют то, что данная дисциплина считает «фактами», и то, как данная дисциплина трактует самое себя. К тому же представления о реальности в значительной степени определяют то, на что данная дисциплина обращает внимание, а что игнорирует или отвергает как «досадные исключения».

Представления, на которых может строиться стратегия любой организации в течение времени постоянно меняется под воздействием внешней среды.

Некоторые новые реалии:

1. Резкое снижение рождаемости в развитых странах.
2. Изменения в распределении располагаемого дохода.
3. Изменение определения эффективности.
4. Глобализация конкуренции.
5. Растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.
6. Эпоха, в которой все решают талант и время.

Все эти реалии непосредственно влияют на выбор стратегического управления, поэтому разберем некоторые из них.

Некоторые из последствий процесса снижения рождаемости в развитых странах:

1. В ближайшие 20—30 лет демографическая ситуация в развитых странах будет определять политическую. И политика будет *очень нестабильной.* Ни одна из стран не готова к проблемам, к которым приведет снижение численности населения.

2. На протяжении ближайших 20—30 лет ни одна из развитых стран — не будет иметь сильного правительства и стабильной политики. Скорее всего, нормой станет политическая нестабильность.

3. Понятие «пенсия» приобретет два разных смысла. Вполне вероятно, что тенденция «раннего выхода на пенсию» сохранится. Но выход на пенсию не будет означать, что пенсионер прекращает трудиться. Это будет означать, что пенсионер больше не обязан работать полный рабочий день и целый рабочий год, как обычный служащий; пенсионер получит право работать лишь несколько месяцев в году. Трудовые отношения — приобретут новые формы и станут более гибкими.

Распределение дохода

Распределение располагаемого дохода меняется так же кардинально, как и структура населения и будет играть в первом десятилетии XXI века не менее важную роль, чем изменения в демографической ситуации.

Любому руководителю необходимо знать такой по-настоящему важный показатель — какую долю своего располагаемого дохода покупатели (будь то другие компании, государственные учреждения или конечный потребитель) тратят на товары и услуги данной компании. Наибольший интерес для компаний представляет информация: растет эта доля или уменьшается.

Доля располагаемого дохода — это фундамент всей *экономической* информации. Изо всей информации, необходимой бизнесу, именно эту проще всего получить. Эта информация — самая надежная база для разработки стратегии. Ибо, как правило, тенденции в распределении располагаемого дохода по определенным категориям товаровили услуг, однажды установившись, сохраняются в течение длительного времени. Они могут оставаться неизменными на протяжении целых экономических циклов. Поэтому организация просто обязана знать о тенденциях в распределении располагаемого дохода.

Не менее существенны *изменения внутри тенденции,* например, *переход* потребителей от одного вида товара или услуги к другому в рамках одной товарной категории.

Глобальная конкуренция

*Глобальная конкуренция* должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры индустрии, в какой части мира они бы ни находились.

Вывод один: невозможно дальше строить предпринимательскую деятельность и экономическое развитие страны на использовании дешевого труда. Как бы мало компании ни тратили на зарплату своему персоналу, они — за исключением самых маленьких и самых бедных, например местных ресторанов, — вряд ли смогут выжить (не говоря уже о процветании), если не достигнут в ближайшее время уровня производительности лидеров индустрии, в какой части света те ни находились бы. Особенно это касается промышленности. Ибо в большинстве промышленных отраслей развитого мира затраты на оплату ручного труда постоянно снижаются, достигнув уже уровня одной восьмой себестоимости товара (а то и меньше). *Низкая производительность труда* угрожает существованию компании. А *низкие затраты на рабочую силу* уже не обеспечивают ценового преимущества, компенсирующего низкую производительность труда.

# **Цикл стратегического управления**



Рис.1. Цикл стратегического управления

Цикл стратегического управления состоит из пяти этапов:

* определение бизнеса и миссии организации;
* разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
* разработка стратегии;
* реализация стратегии;
* оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Анализ среды

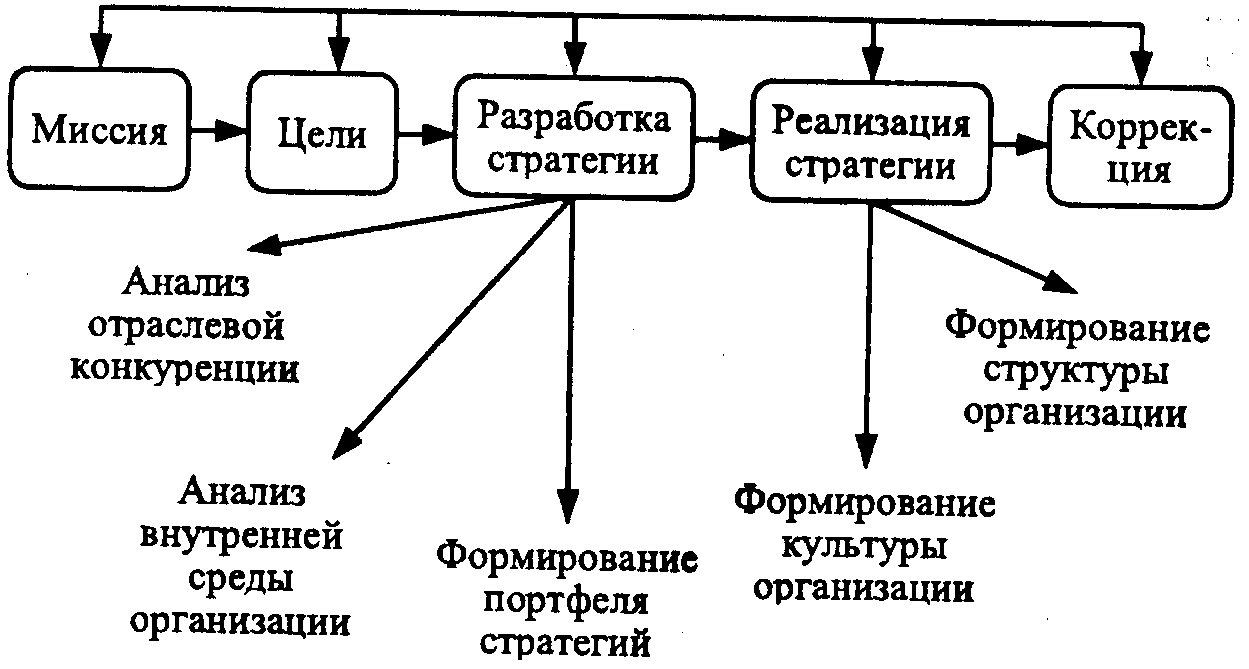


Рис.2. Структурная схема анализа

Основные этапы цикла стратегического управления

## **Разработка миссии и стратегических целей**

Баланс интересов организации определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде*миссии и целей*.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. *Первый подпроцесс* состоит в *формировании миссии фирмы*, которая в концентрированной форме *выражает* *смысл существования фирмы, ее предназначение*. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет *подпроцесс определения долгосрочных целей*. И завершается эта часть стратегического управления *подпроцессом* *установления краткосрочных целей*. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

*Определение цели*

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Заданная цель заключает в себе развитие стратегического видения и миссии компании.

Задача – то, что должна сделать организация (человек). Цель – то, что должна достигнуть организация (человек).

Планируемые цели могут быть как *краткосрочными*, так и *долгосрочными*. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые — заставляют задуматься над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе.

Когда общая цель фирмы разбита на несколько конкретных задач для каждого подразделения и нижестоящие менеджеры ответственны за их выполнение, появляется общая заинтересованность в результатах работы. В идеале фирма должна представлять собой единую команду, где каждое подразделение делает все возможное для достижения результатов в своей сфере, тем самым помогая компании выполнить поставленные перед ней задачи и реализовать стратегическое видение.

Существуют два типа целей: финансовые и стратегические. *Финансовые цели* обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых ей для роста и процветания. *Стратегические цели* направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке.

Финансовые цели предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности, размеры займов и дивидендов.

Стратегические цели относятся к конкурентоспособности фирмы и направлены на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли, на увеличение доли рынка, на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами, на достижение низкого уровня издержек, на улучшение репутации фирмы.

Проникновение на зарубежные рынки, использование передовых технологий и развитие различных возможностей роста также являются стратегическими целями. Таким образом, при определении целей надо иметь в виду не только достижение хороших финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по усилению конкурентоспособности фирмы.

*Компания может столкнуться с двумя опасностями*, если ее менеджеры не наделены данными способностями.

Первая — это устаревшая стратегия. Чем быстрее меняется ситуация на рынке, тем в большей степени успех зависит от умения менеджера проводить динамику чередующихся условий и вносить стратегические поправки. Основываться на уравновешенных стратегических трендах более рискованно, чем вносить изменения. Стратегии, которые все дальше и дальше уходят от рыночных реалий, приведут компанию к краху.

Вторая опасность — образ мышления улитки, направленный внутрь фирмы. Менеджеры, не обладающие в достаточной мере предпринимательскими навыками, обычно не любят рисковать и сильно колеблются, переходя на новый стратегический курс в период, когда применяемая до этого стратегия приносила приемлемые результаты. Они поверхностно изучают рыночные тенденции и редко прислушиваются к мнению клиентов.

## **Стратегический анализ внешней среды организации**

Анализ среды является исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу как 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 сбалансированную передаточную функцию (от входа к выходу). Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Поэтому в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

* *макроокружения* (среда косвенного воздействия);
* *непосредственного окружения* (среда прямого воздействия);
* *внутренней среды* организации.

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, власть (законы)*.

## **Стратегический анализ внутренней среды организации**

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

* цели организации;
* кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
* организационная структура управления;
* финансы или ресурсы организации;
* производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки.

## **Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями**

Выполнение стратегии — это не обычная деятельность по реализации плана. Если стратегия фирмы определена, то дальше начинается выполнение системы мероприятий по стратегическому управлению. Стратегическому управлению отводится очень важное место в процессе функционирования организации при осуществлении выбранной ею стратегии, так как именно на этой стадии формируются условия для осуществления стратегии. Именно это в первую очередь является содержанием того, что принято называть в стратегическом управлении стадией выполнения стратегии.

Выполнение стратегии должно быть полностью ориентировано на содержание стратегии организации. Однако хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

### **Задачи стадии выполнения стратегии**

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам.

Во-первых: цели, стратегии и планы должны быть доведены до сотрудников организации, с полным понимания того, что делает фирма, с неформальным вовлечения в процесс выполнения стратегий, а именно выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

Во-вторых, руководство должно своевременно обеспечить поступление всех ресурсов необходимых для реализации стратегии, и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

### **Стадии реализации стратегии**

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

• окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

• более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При проработке вопроса изменений очень важно к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

• составить сценарий возможного сопротивления изменениям;

• провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;

• устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;

• закрепить проведенные изменения.

Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

## **Стратегический контроль.**

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Существует убеждение, что если стратегия выбрана правильно и созданы необходимые условия для ее выполнения, то на стадии ее реализации не должно быть серьезных трудностей и проблем. Однако, это не так, ведь внешняя и внутренняя среда организации постоянно изменяются и даже могут быть полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед организацией стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно она движется к своим целям, а также определить, сумеет ли она их достичь, и если нет, то, что она должна изменить в своем поведении.

Задача уяснения того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей и определяет то, как строится система стратегического контроля.

### **Требования к информации**

Требования к системе стратегического контроля:

* • информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
* информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
* информация должна иметь точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

К сожалению, эти требования либо полностью, либо в значительной степени не реализуются в процессе контроля.

### **Установление показателей**

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента.

Первое — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

* показатели эффективности;
* показатели использования человеческих ресурсов;
* показатели, характеризующие состояние внешней среды;
* показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, для того чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие говорят, что все идет по плану.

Субординация временных предпочтений должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Измерить состояние параметров контроля не так уж просто (например, как измерить такие параметры как синергического эффекта).

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. Первая система — это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров.

Второй подход— это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания.

Третий подход — это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация.

Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

### **Сравнение и оценка результата**

Третий элемент системы контроля — сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями:

* реальное состояние выше (лучше) желаемого;
* реальное состояние соответствует желаемому;
* реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент — оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Первое - провести пересмотр параметров контроля. При этом уясняется, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Если изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей, то они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится невозможной либо стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям.

# **Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

## **Подходы к выработке стратегии**

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первый подход связан с *лидерством в минимизации издержек производства.* Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших, издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со *специализацией в производстве продукции.* В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к *фиксации определенного сегмента рынка и* *концентрации усилий* фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако, что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей, вполне определенных или даже конкретных клиентов.

# **Методы и инструменты в решении задач стратегического управления**

## **Инструменты стратегического управления.**

Стратегическое управление – это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. Так, для эффективного стратегического управления обычно используют следующие основные инструменты:

1. SWOT-анализ (SWOT-analysis) — это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем для реагирования на новые условия внешней среды и обеспечения удовлетворительной прибыли, останутся ли сегодняшние сильные стороны компании таковыми и в будущем, есть ли в ресурсной базе компании пробелы, которые необходимо заполнить. Иными словами, SWOT-анализ должен дать исчерпывающее описание состояния компании.

SNW-анализ - это анализ слабых и сильных сторон организации. Внутренняя среда оценивается по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). Таким образом, при SNW-анализе все изложенное про SWOT-анализ сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная позиция, т.е. N-позиция. Для победы в конкурентной борьбе может ока­заться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем— кроме одной — ключевым позициям или факторам нахо­дится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору — в состоянии S (сильная). Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

1. PEST – анализ. PEST — это аббревиатура четырех английских слов: Р - Policy — политика. Е - Economy — экономика, S — Society-общество (социум), Т — Technology — технология. Из названия метода видно, что среди бесчисленного мно­жества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST - анализ выделяет 4 основные группы. Это означает, что данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации. Анализ экономического аспекта внешней среды организа­ции позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства организаций это является важнейшим общим условием их деловой активности. Социальная компонента внешней среды в наибольшей степени связана с формированием потребительских предпоч­тений населения. Этим, как правило, и определяется ее особое значение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.
2. GAP-анализ (анализ разрывов) - это набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению. Это может быть несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и ее отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов. GAP-анализ – это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем. И на основе собранной информации, оценка возможных путей достижения целей. GAP-анализ применяется в тех случаях, когда текущие результаты, которые показывает компания имеют некоторые расхождения с запланированными в отрицательную сторону. Данный вид анализа позволяет четко описать существующую ситуацию и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей. Как правило, к анализу разрыв обращаются в том случае, если компания не укладывается в свои стратегические цели. Ведь с ростом разрыва между тем, что запланировали и тем, что есть на текущий момент, понижается мотивация персонала, удовлетворенность работой, уверенность в собственных силах. Все это, если не принять должных мер может повлечь за собой настоящую панику или установку менее серьезных целей, что в долгосрочной перспективе может отразиться на всем бизнесе компании в худшую сторону.
3. Модель 5 сил Портера. Эта модель позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Модель Майкла Портера включает следующие 5 сил:

соперничество существующих в отрасли компаний: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли;

риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компании (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;

угроза со стороны товаров-заменителей: существование полностью заменяющих продуктов - серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и ее прибыльность. Цена, которую покупатели готовы заплатить за товар или услугу, частично зависит от доступных на рынке альтернатив. Когда на рынке существуют близкие товары-заменители, покупатель будет склонен переключиться на такие товары в случае увеличения цен на оригинальные товары;

давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;

сила потребителей представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе.

## **Методы стратегического управления**

Роль методов в организации управленческой деятельности не менее важна, чем роль технологий, так как с помощью методов мы можем ориентироваться в многочисленных стратегиях, выделять, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

К настоящему времени наиболее разработанными для практического применения на предприятии являются такие методы стратегического управления, как:

### Метод управления путем ранжирования

Метод управления путем ранжирования стратегических задач заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

В рамках управления с использованием ранжирования выполняются следующие мероприятия:

1. Проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды.

2. Осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации.

3. Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:

• самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения;

• важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

• важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

• задачи, которые являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.

4. Высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

5. Руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность.

С точки зрения практического использования метод управления путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

### Метод управления по слабым и сильным сигналам

В процессе принятия решений в организациях большая роль отводится этапу распознавания проблемы. В состоянии ли фирма по имеющейся информации идентифицировать проблему, дать оценку ее значимости и принять соответствующие меры для решения? Если “да”, то мы имеем дело с информацией такого количества и качества, что определяем это как “сильные сигналы”. Если “нет”, то дело в “слабости” сигналов. Мы могли бы идентифицировать многие надвигающиеся проблемы, если бы научились выявлять и учитывать так называемые “слабые сигналы” - ранние неточные признаки наступающих важных событий.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам – это разработка стратегий “слабых реакций” (осторожных, предварительных) фирмы во внешней и внутренней среде.

Технологические операции метода следующие:

- организация наблюдения, чувствительного к предупреждающим сигналам, и выявление “слабых сигналов”;

- идентификация проблем и оценка последствий;

- разработка альтернативных “слабых реакций” и выбор предпочтительной реакции;

- установление возможных ответных мер и динамики реагирования, а также диагностика готовности к реакции.

Метод управления по сильным сигналам - это очень распространенный метод. Действительно, часто на фирмах возникают ситуации, когда отдельные специалисты давно говорят о надвигающихся угрозах, но в силу различных фильтров, действующих в организации, решение о реакции принимается только тогда, когда ситуация становится ясна всем, включая сотрудников фирмы всех уровней, потребителям, поставщикам и главное конкурентам. И когда решение принято, оказывается, что времени уже нет.

### Метод управление в условиях стратегических неожиданностей

В реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались их выявить, и превращаются в стратегические неожиданности. Это означает, что:

• проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

• она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;

• неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;

• контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся: задачи новы, информация, которую надо осмысливать, идет нарастающим потоком, создавая перегрузки для лиц, принимающих решения. Инициатива снизу в условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений в “верхушке” руководства запаздывает. Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности является существенным, то она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности.

Характерные черты этой системы состоят в следующем:

1. В условиях стратегической неожиданности включается коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности руководства: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; другая - ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья — занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:

• руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;

• связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;

• группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;

• низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.

Оперативные группы и связи между ними формируются заранее и проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая — в области технологий, третья — в области политики и т. д. При этом оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

Центральной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.

# **Выводы**

* Стратегическое управление - это управление, осуществляемое на высшем уровне. В условиях жесткой конкурентной борьбы, которая сейчас присутствует на рынках, организации должны переходить на стратегическое управление, являющееся важнейшим фактором успешного выживания.
* Стратегическое управление имеет большое значение для предприятия, потому что выполняет такие задачи как:
  + обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;
  + учет влияния внешней среды;
  + выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;
  + оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
  + формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.
* В современных условиях в теории и практике стратегического управления существует большое количество инструментов и методов. Каждый из этих инструментов и методов имеет свои преимущества и недостатки, а также конкретные условия применения. Использование методов и инструментов стратегического управления должно обеспечивать предприятию эффективное функционирование и максимизацию прибыли.
* В настоящее время в хозяйственной практике России механизм стратегического управления переживает период становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям устойчиво работать и развиваться. Между тем статистические данные показывают, что ежегодно наряду с образованием значительного числа организаций малого и среднего бизнеса почти столько же предприятий сворачивают свою деятельность, и лишь единицам удается удержаться на рынке дольше, чем несколько лет.

# Использованная литература

* Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] URL: <http://www.zpit.org/student/list-zo/111-strategicheskij-menedzhment> (дата обращения: 04.05.2020).
* Стратегический контролинг [Электронный ресурс] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskij-controlling.html> (дата обращения: 04.05.2020).
* Методы, инструменты и задачи стратегического управления предприятием [Электронный ресурс] URL: <https://works.doklad.ru/view/TskoCgAVEdQ.html> (дата обращения: 04.05.2020).
* Стратегический менеджмент: Учебник/ под. Ред. Петрова А.Н. – Питер, 2-2 изд., 2009.