

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ
УЗБЕКИСТАНА**

ФАКУЛЬТЕТ "НАРОДНОГО ТВОРЧЕСТВА"

**КАФЕДРА «ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ
УЧРЕЖДЕНИЯМИ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ»**

Выпускная квалификационная работа

По теме:

Роль и методы стратегического менеджмента в управлении

Выполнила: Ходжаева Хабиба

Студентка 4-го курса факультета

«Народное творчество»

Руководитель: Юлдашева М.Б.

доцент кафедры

«Организация и управление

учреждениями культуры и искусств»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА РАССМОТРЕНА И
ПРОШЛА ПРЕДВАРИТЕЛЬНУЮ ЗАЩИТУ НА ЗАСЕДАНИИ КАФЕДРЫ**

№ Протокола _____ « _____ » _____ 2018год.

Ташкент 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
I. ГЛАВА Общая характеристика стратегического менеджмента и его роль в управлении	18
1.1 Понятие стратегии и стратегического менеджмента.....	18
1.2 Принципы осуществления эффективного стратегического менеджмента.....	30
1.3 Методы стратегического менеджмента.....	40
II. ГЛАВА Стратегический анализ.....	60
2.1 Стратегический менеджмент и конкурентоспособность.....	60
2.2 Анализ среды.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
ГЛОССАРИЙ.....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития. В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема стратегического управления предприятием актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий. В своем Докладе на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2016 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2017 год Президент Мирзиёев Ш.М. отметил, что сегодня нужно критически осмыслить накопившиеся проблемы, чтобы найти пути их решения. сосредоточить основное внимание на недостатках и их истинных причинах, а также конкретных предложениях и проблемных вопросах, требующих решения¹. Это касается всех элементов менеджмента, но в первую очередь стратегических аспектов управления хозяйствующими субъектами. Имеется достаточно оснований утверждать, что именно это направление управленческой деятельности является «слабым звеном всей цепочки управления».

¹ Доклад на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2016 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2017 год

Углубление рыночных реформ, модернизация общества и либерализация экономики вызывают изменение системы управления во всех отраслях экономики. Как отмечал Президент Мирзиёев Ш.М. «Анализируя сегодня поступательное продвижение нашей страны по пути стабильного развития, мы имеем все основания заявить, что в истекшем году сделаны решительные шаги в реализации принципиально важных реформ. Основная цель этих реформ - обеспечить достойный уровень и качество жизни наших людей».²

В этой связи на первый план выдвигается проблема эффективного управления во всех структурах общества, требующим глубокого изучения менеджмента.³ Чтобы развивать эти изменения в обществе, в экономике, бизнесе, предпринимательстве, нужно изменить социальную ориентацию людей, дать им возможность овладеть новыми знаниями.

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.

Стратегическому менеджменту в Узбекистане уделяется особое внимание, о чем свидетельствует указ Президента Мирзиёева Ш.М. от 7 февраля, в котором он утвердил «Стратегию действий по пяти приоритетным направлениям развития страны в 2017—2021 годах». Проект стратегии был разработан по итогам комплексного изучения актуальных и волнующих население и предпринимателей вопросов, анализа законодательства, правоприменительной практики и зарубежного опыта.

² «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Т.:Узбекистан 2017 стр 58

³ Ш.Н.Зайнутдинов «Менеджмент», уч. для студентов. Ташкент 2011,стр. 3

Приоритетные направления развития страны в 2017—2021 годах⁴:

- совершенствование государственного и общественного строительства, направленное на усиление роли парламента и политических партий в углублении демократических реформ и модернизации страны, реформирование системы государственного управления, развитие организационно-правовых основ государственной службы, совершенствование системы «Электронное правительство», повышение качества и эффективности государственных услуг, практическая реализация механизмов общественного контроля, усиление роли институтов гражданского общества и средств массовой информации;

- обеспечение верховенства закона и реформирование судебной системы, направленное на укрепление подлинной независимости судебной власти и гарантий надежной защиты прав и свобод граждан, совершенствование административного, уголовного, гражданского и хозяйственного законодательства, повышение эффективности системы противодействия преступности и профилактики правонарушений, полную реализацию принципа состязательности в судебном процессе, совершенствование системы оказания юридической помощи и правовых услуг;

- развитие и либерализация экономики, направленные на укрепление макроэкономической стабильности и сохранение высоких темпов роста экономики, повышение ее конкурентоспособности, модернизацию и интенсивное развитие сельского хозяйства, продолжение институциональных и структурных реформ по сокращению присутствия государства в экономике, усиление защиты прав и приоритетное развитие частной собственности, стимулирование развития малого бизнеса и частного предпринимательства, комплексное и сбалансированное социально-экономическое развитие

⁴ «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Т.:Узбекистан 2017 стр 58

регионов, районов и городов, активное привлечение иностранных инвестиций в отрасли экономики и регионы страны путем улучшения инвестиционного климата;

- развитие социальной сферы, направленное на последовательное повышение занятости и реальных доходов населения, совершенствование системы социальной защиты и охраны здоровья граждан, повышение социально-политической активности женщин, реализацию целевых программ по строительству доступного жилья, развитие и модернизацию дорожно-транспортной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры, развитие сферы образования, культуры, науки, литературы, искусства и спорта, совершенствование государственной молодежной политики;

- обеспечение безопасности, межнационального согласия и религиозной толерантности, осуществление взвешенной, взаимовыгодной и конструктивной внешней политики, направленные на укрепление независимости и суверенитета государства, создание вокруг Узбекистана пояса безопасности, стабильности и добрососедства, укрепление международного имиджа страны⁵.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Быстрые изменения во всех сферах, происходящие в Узбекистане, и в внешней среде предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Критический анализ, жесткая дисциплина и

⁵ Указ Президента Республики Узбекистан "О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан", 2017

персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя.⁶

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. «Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

«Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».

Стратегическое управление – система предпринимательского управления деятельностью предприятия, направленная на выработку стратегий, позволяющих оценивать будущие изменения и учитывать их в текущих решениях.⁷

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

⁶ «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Т.:Узбекистан 2017 стр 58

⁷ Ш.Н.Зайнутдинов «Менеджмент», уч. для студентов. Ташкент 2011,стр. 201

Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Актуальность темы

Выделяют четыре фактора-условия определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Однако в настоящее время большинство предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в о практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Возрастающая неопределенность среды, усиление конкуренции приводят к повышению степени риска деятельности компаний.⁸

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом

⁸ Л.О. Прокопчук «Стратегический менеджмент», Санкт-Петербург, 2004. Стр 12

распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в

рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего экономического развития. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно, в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования

заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

- для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;
- изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне.

Сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения дается следующая классификация систем управления.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть

Бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент не противопоставляются друг другу⁹. Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, полностью интегрировало все его достижения, а затем само стало составной частью стратегического менеджмента. Можно утверждать, что в процессе реализации стратегического менеджмента вполне допустимо осуществление долгосрочного планирования на тех товарных рынках, которые отличаются высокой стабильностью. На более динамичных направлениях целесообразно прогнозировать несколько вариантов развития событий и соответственно разрабатывать как основной план реализации стратегии, так и резервные. Но все это было и раньше. Возникает вопрос, что изменилось с переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Изменилось главное – сознание менеджеров. Пришло понимание того, что «косметические меры» уже не дадут эффекта и нужно

⁹ Л.О. Прокопчук «Стратегический менеджмент», Санкт-Петербург, 2004. Стр 15

радикально менять ментальность предпринимательской деятельности и учиться работать в новых экономических условиях. Стало ясно, что не всегда возможно предсказать развитие событий, а важнее создавать такие организации, которые будут способны функционировать в условиях неопределенности, оперативно реагировать на изменения окружающей среды. С этой целью были реализованы следующие меры. Во-первых, в организациях были сформированы новые структуры, которые постоянно изучали ситуацию на рынке, оперативно обнаруживая изменения и предоставляя информацию руководству о вновь выявленных тенденциях. Во-вторых, в руководящих структурах были созданы механизмы своевременного реагирования на обнаруженные изменения и принятия соответствующих управленческих решений. Здесь под реагированием понимается не только своевременная коррекция действующих планов или переход на резервные варианты развития, но и постоянная готовность к более радикальным действиям, например, уход с одних товарных рынков и начало деятельности на других. Отправной точкой становления собственно стратегического менеджмента считается проведение в 1973 г. в США международной конференции по данной проблеме. Активное участие в его последующем развитии приняли такие ученые, как И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер и др. Параллельно с научными исследованиями началось практическое применение теоретических положений стратегического менеджмента в практике управления гигантами мировой экономики. В итоге к концу XX в. был накоплен большой опыт стратегического управления различными субъектами экономической деятельности, в результате осмысления которого сформировалось множество научных школ и направлений.

Стратегическое управление - это комплекс сложных процессов, решений, элементов, который должен знать каждый грамотный менеджер.

Рост темпов изменений в окружающей среде, появление новых запросов и непостоянные позиции потребителей, рост борьбы за обладание ресурсами,

интернационализация бизнеса (ТНК и ТНБ), открытие новых и совершенно неожиданных возможностей для ведения бизнеса, развитие информационных технологий и сетей, которые делают возможным молниеносное распространение и получение информации, легкая доступность современных технологий и новшеств, возрастание роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления в конце XX века. Основной целью стратегического менеджмента является сохранение предприятием, фирмой занимаемых позиций в условиях нестабильной организационной среды. Кроме того, в настоящее время все чаще признается и применяется сознательное управление изменениями, которое помогает организации адекватно реагировать на изменения внешней среды, основанное на базе научно-обоснованной процедуры их предвидения, регулирования приспособления к целям организации, к меняющимся условиям существования организации. Действия руководителей организаций не могут сводиться к простому оперативному реагированию на происходящие изменения и возникающие проблемы, необходимо понимание стратегии и стратегического управления, необходимо смотреть в будущее и трезво оценивать свои сильные и слабые стороны, чтобы как можно дольше сохранять занимаемые позиции.

Изучение данной темы является актуальным в современном мире. Кроме того, актуальность стратегического менеджмента прослеживается даже в работах Аристотеля, который утверждал: "Благо везде и повсюду зависит от двух условий. 1) правильного установления конечных целей и 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели". Изучая данное направление экономической науки, менеджеры смогут качественнее и грамотнее работать, трезво и правильно оценивая ситуацию и предпринимая важные для организации шаги.

Объект исследования - система стратегического менеджмента.

Предмет исследования – принципы и методы осуществления эффективного стратегического менеджмента.

Цель работы - анализ технологии и принципов стратегического управления, направленного на обеспечение эффективной деятельности организации в будущем, изучение роли стратегического менеджмента в управлении и его методов.

Чтобы достичь поставленной цели, мы должны решить ряд задач:

1. дать определения понятиям "стратегия" и "стратегический менеджмент";
2. рассмотреть принципы осуществления эффективного стратегического менеджмента и проанализировать, зачем они нужны;
 - провести анализ внутренней среды организации;
 - провести анализ внешней среды организации;
3. изучить методы стратегического менеджмента
4. обобщить и проанализировать весь материал исследования.

Методы исследования: анализ и синтез информации, полученной из различных источников, единство логического и исторического, обобщение проанализированной литературы.

Степень изученности темы достаточно велика, но можно предположить, что ее развитие будет продолжаться и дальше, так как каждая ситуация уникальная, соответственно и подходы, и методы решения проблем будут единственными в своем роде, несмотря на то, что будут опираться на имеющийся опыт.

Методологическая основа:

Несмотря на то, что данная область науки является достаточно молодой, рассматриваемым в работе аспектам посвящены труды множества ученых.

Например, в учебнике Виханского О. С. "Стратегическое управление" представлен анализ общей характеристики стратегического управления, анализ среды организации, представлена технология формирования миссии и целей организации. В учебнике Зуб А. Т. "Стратегический менеджмент. Теория и практика" кроме вышеперечисленных рассмотрены такие вопросы как модель и методология стратегического менеджмента, приведен анализ факторов внешней среды, анализ неопределенности организационной среды и менеджмент в таких условиях. Но не стоит забывать и о классиках. Как указывает А. Н. Петров, книга И. Ансоффа "Корпоративная стратегия" многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования; так же прорывом в стратегическом планировании является работа Майкла Портера "Конкурентные стратегии"; переход от стратегического планирования к стратегическому управлению отмечен Р. Уотерменом "Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании"; не стоит и обделять вниманием вклад Генри Минцберга и многих других.

Теоретические аспекты стратегического менеджмента были изучены по работам А.Солиева, А.Ульмасова, М. Шарифхуджаева, М.Х. Саидова, Н.Тухлиева, К.Муфтайдинова, М. Саидова, Ш.Зайнутдинова.

I. Глава. Общая характеристика стратегического менеджмента и его роль в управлении.

1.1 Понятие стратегии и стратегического менеджмента

Совершенно очевидно, что достичь одну и ту же цель можно различными путями. Различные организации, в силу тех или иных обстоятельств, в силу своих возможностей, принимают различные решения по поводу того, каким образом, по какому пути они будут двигаться к поставленным целям. Выбор этого самого пути будет являться решением по поводу стратегии организации. Совершенно очевидно, что стратегия отвечает на вопрос "По какому из предложенных вариантов и как организация будет двигаться к поставленным целям?".

Таким образом, можно вывести понятие стратегии: стратегия - это обобщающая модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии является набор правил, необходимых для принятия тех или иных управленческих решений, и реализация целей по этим самым правилам.

Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов¹⁰.

Существует два взгляда на понимание стратегии:

· в данном случае стратегия представляет собой конкретный долгосрочный план достижения обозначенных целей, а выработка стратегии - это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Данный подход базируется на идее того, что все возникающие изменения

¹⁰ Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа — 12-е изд. М.: «Вильямс», 2007. стр 32.

предсказуемы, а происходящие в среде процессы носят predetermined характер и поддаются полному контролю и управлению;

· во втором варианте стратегия — это долгосрочное качественно определенное развитие организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. При таком понимании стратегии исключается детерминизм в поведении организации, то есть, организация движется к своим конечным и строго определенным целям, но при этом у нее имеется набор альтернативных путей развития.

Методология стратегического менеджмента выделяет десять основных подходов, используемых при разработке и формировании стратегии¹¹:

- стратегия как процесс осмысления (школа дизайна)
- стратегия как формальный процесс (школа планирования)
- стратегия как аналитический процесс (школа позиционирования)
- стратегия как процесс предвидения (школа предпринимательства)
- стратегия как ментальный процесс (когнитивная школа)
- стратегия как коллективный процесс (школа культуры)
- стратегия как реактивный процесс (школа внешней среды)

Разработка стратегии требует колоссальных затрат ресурсов: человеческих, временных, денежных. Из-за этого она не может часто меняться в течение всего запланированного времени (как правило, 3-5 лет), поэтому специалистам необходимо сразу предусмотреть и проработать все возможные пути развития, по которым может пойти организация в силу изменившихся

¹¹ . Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела «Школы стратегий» 2000, стр 55

условий. Это все позволяет организации соответствовать ее внутренним возможностям и адекватно реагировать на воздействие внешней среды.

Разработка, внедрение и реализация стратегии – приоритетные задачи менеджмента, поэтому всегда есть спрос на менеджеров, способных активно формировать будущее компании¹². Таким образом, участие менеджеров в разработке и реализации стратегии – это нормальное явление, а не исключение.¹³

Важнейшим мероприятием является реализация стратегии. Она включает в себя разработку программ, процедур, бюджетов, которые включены в кратко- и долгосрочные планы осуществления стратегии. Основная роль в этом вопросе отведена высшему руководству. Прежде всего, оно должно оценить и проанализировать состояние внешней и внутренней среды организации (особенно обеспеченность ресурсами); затем руководители принимают решения о внесении изменений в деятельность организации; далее все положения, требования, планы, цели доводятся до сведения сотрудников; наконец, проводится корректировка плана, если этого требуют обстоятельства.

Изучив точки зрения различных авторов на то, что же такое стратегия, можно вывести авторское определение. Стратегия - это долгосрочная модель организации, которая включает в себя конкретные цели, методы и пути их достижения с учетом внутреннего состояния организации (например, финансовое состояние, ресурсная обеспеченность, наличие необходимых кадров и т.д.) и тенденций развития внешней среды (т.е. нововведения в законодательстве, меняющиеся позиции конкурентов, динамика отношений с поставщиками, меняющаяся рыночная конъюнктура и др.).

¹² Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа 12-е изд. — М.: «Вильямс», 2007. Стр 33.

¹³ Steven W Floyd, Bill Wooldridge, The Strategic Middle Manager. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, ch 2-3

Также при определении стратегического менеджмента используют 3 основных подхода, которые осветил Зуб Анатолий Тимофеевич:

· первый основывается на внимании к анализу организационного окружения. Такой подход отражен в определении А. Роува: стратегический менеджмент - это процесс принятия решений, которые объединяют внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятные возможности, предоставляемые внешней средой. Похожее определение дают Д. Шенделл и К. Хаттен: стратегический менеджмент - это процесс определения и установления связей организации с ее окружением, который состоит из реализации выбранных целей и способов достижения желаемого состояния отношений с этим окружением, а также оптимального распределения ресурсов, позволяющих организации эффективно функционировать. Данный подход связан с методами стратегического планирования и примечателен своей простотой в последовательности действий менеджеров. Однако этот подход не полностью задействует внутренние возможности организации, что позволило бы избежать серьезных проблем;

· второй подход основывается на целях и средствах. Этот подход отражен в определении, которое дали стратегическому менеджменту У. Глук и Л. Джаух: стратегический менеджмент - это направление в теории принятия решений, нацеленное на развитие эффективных стратегий для оказания содействия в достижении корпоративных целей. В этом определении стратегический менеджмент ставит перед собой задачу разработки серии управленческих решений, которые соответствуют приоритету поставленных целей. Подобное определение, которое можно отнести к данному подходу, дают А. Томпсон и А. Стрикленд: стратегический менеджмент — это план управления организацией, направленный на укрепление ее позиций, на удовлетворение потребителей и на достижение поставленных целей. Сюда же относится определение Дж. Пирса и Р. Робертсона: стратегический

менеджмент- это набор решений и действий, направленных на формирование и выполнение стратегий, необходимых для того, чтобы достичь цели организации;

·третий подход является деятельностным. Обращает внимание на реализацию стратегии, на последовательность действий руководителей при ее исполнении. Этот подход объединяет в себе два предыдущих. Например, Г. Джонсон и К. Скулз определяют стратегический менеджмент как, во-первых, анализ текущего положения дел в организации и в конкурентной среде, во-вторых, как выбор, т.е. решение, которое предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации, и, в-третьих, это выполнение выбранных стратегий. Также данный подход подчеркивает динамику стратегического управления.

Опираясь на понятие стратегии, изучив характеристики стратегического управления и подходы к его определению, можно вывести понятие стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент - это комплекс научно обоснованных управленческих решений, которые направлены на достижение долгосрочных целей организации путем реализации того или иного плана, на выбор которого влияет изменчивость окружающей организацию среды.

Главной целью стратегического менеджмента в производственных организациях является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления. Стержнем стратегического менеджмента выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Сравнение оперативного и стратегического управления¹⁴

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, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, 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, информационного обеспечения, рынок.

¹⁴ Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006. Стр 13

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.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.	Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом. Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Проявления нестратегического управления

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегии, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе.

Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах¹⁵.

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытки составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить «на века» или приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая стратегического управления. Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться и условия жизни организации будут изменяться тоже. При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. В противоположность при нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе очень часто оказывается, что организация не

¹⁵ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2008. Стр 78

в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей — это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может понести. То же, какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок. Поэтому начинать планировать деятельность организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает полностью идти вразрез с принципами стратегического управления.

Сегодня стратегия — это один из необходимых атрибутов эффективного бизнеса. Как показывает практика, ни одна компания в условиях конкуренции не может успешно существовать без ее четкой формулировки. Следовательно, стратегия организации — это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей. В свою очередь, процесс управления разработкой и реализацией стратегии называется стратегическим менеджментом.

Пять элементов стратегии (по Минцбергу, «пять П») — план, позиция, приём, «паттерн действий», перспектива.

Г. Минцберг разделяет 5 понятий стратегии¹⁶:

1. Стратегия как план – система последовательных действий
2. Стратегия как позиция – определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов
3. Стратегия как «ловкий прием». К примеру, фирма объявляет о крупномасштабной программе выхода на новый, крайне перспективный рынок. Проводятся многочисленные презентации, пресс-конференции,

¹⁶ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Издательство «Питер», 2000, стр 16-20.

демонстрируются образцы новых товаров, предназначенных для данного рынка. Все это вызывает заинтересованность конкурентов, которые вкладывают средства в развитие аналогичных товаров и рекламу для опережающего выхода на данный «привлекательный рынок». На самом деле, компания может в действительности стремиться «потихоньку» укрепить свои позиции на совсем ином рынке, а активная «общественная кампания» – лишь «отвлекающий маневр», призванный заставить конкурентов потратить время и средства.

4. Стратегия как принцип поведения.

5. Стратегия как перспектива.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;
- анализ внешней среды фирмы;
- анализ ее внутренней обстановки;
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы;
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы;
- проектирование ее организационной структуры;
- выбор степени интеграции и систем управления;
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль";
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления позволяет организации, действующей в динамичных условиях внешней среды, обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность применяет достижения системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей.

3. Выделение доминанты развития определяет перспективы, которые открываются перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

4. Экономичность и эффективность стратегии разработки и реализации стратегии организации, исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим включают в себя интересы одного работника или группы работников, которые не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий обеспечивают рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала включает выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Для правильного мотивирования труда работников необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов, в свою очередь, способствует достижению намеченных организацией целей. Функции стратегического управления.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как 1) прогнозирование; 2) разработка

1.2 Принципы осуществления эффективного стратегического менеджмента

Принципы или правила стратегического управления определяют функционирование организации, устанавливают границы деятельности и поведения в организации.¹⁷

Каждый из ниже представленных шагов структуры стратегического менеджмента: анализ внешнего окружения, планирование направлений развития, составление стратегии, осуществление стратегии, представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов. Предпосылки или принципы исследований в области стратегического менеджмента:

- Изучение рынка. На этом этапе исследователей интересуют возможности роста рынка и изменения в составе основных конкурентов. Эти исследования являются решающими для определения структуры рисков фирмы.

- Сбор информации. Организации необходимо иметь много источников информации как о внешнем окружении, так и об обстановке внутри самой организации и об ее динамике. Для успешного ведения своей деятельности, организация должна иметь такую информационную систему, которая могла бы не только собирать, но и обрабатывать, анализировать, систематизировать, хранить информацию, а также успешно использовать ее в будущем.

- Эмпирические исследования. Из-за того, что стратегический менеджмент в основном теоретическая часть экономической науки, что подтверждается наличием огромного количества моделей и методик разработки стратегий, то все эти модели нуждаются в опытном, практическом подтверждении. В свою очередь, это обусловлено тем, что универсальные модели на практике применяются к конкретным ситуациям, в которых

¹⁷ Ш.Н.Зайнутдинов «Менеджмент», уч. для студентов. Ташкент 2011,стр. 201

находятся конкретные фирмы в конкретный промежуток времени. Это все называется контекстом организации. А так как не существует двух фирм с абсолютно одинаковым контекстом, мы должны абстрактные стратегии и модели адаптировать под наши конкретные условия.

- Транснациональный бизнес. Как самостоятельное направление - экономической науки стратегический менеджмент с середины 1990-х годов и по настоящее время ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Именно этот момент является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик стратегического менеджмента в глазах руководителей крупных организаций. Обратной стороной медали является то, что интернационализация бизнеса порождает ряд новых теоретических и прикладных проблем, многие из которых пока еще не получили решения, которое устраивало бы всех участников этого процесса.

- Принятие решений. Стратегический менеджмент - это процесс постоянного и непрерывного принятия решений, их осуществления и контроля. Данный процесс носит циклический характер, причем длина цикла зависит от степени неопределенности окружающей среды¹⁸.

- Дух предпринимательства. Несмотря на то, что стратегический менеджмент базируется как систематическая, логически связанная теория, основанная на опытных данных, успех стратегии во многом определяется предвидением руководителя, его интуицией, чувством поступать "правильно" - т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская способность. Как отмечает И. Ансофф¹⁹, предпринимательское поведение означает создание потенциала для получения прибыли там, где его раньше не было. Это, в свою очередь, требует создания новых систем, структур и развитие новых навыков менеджеров, в частности, развития самых ярких лидерских черт - "харизмы", способности творчески подходить к решению проблем, мужества брать на

¹⁸ Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.

¹⁹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999

себя риск, способности грамотно планировать, основываясь на предпринимательских взглядах.

- Видение долговременных перспектив. Тогда как оперативный менеджмент заостряет свое внимание на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы. Зачастую отправной точкой стратегического развития организации является следующий календарный год.

- Стратегические альтернативы. Насколько нам известно, стратегический менеджмент предполагает выдвижение, рассмотрение и оценку нескольких вариантов перспективного развития фирмы. Оценка альтернатив является одной из самых важных и ответственных задач стратегического управления. Даже на этапе осуществления стратегии допускается ее корректировка и изменение под переменявшиеся условия окружающей среды, чего мы не можем себе позволить при оценке стратегии, ведь это чревато серьезными последствиями.

- Междисциплинарный подход. Очевидно, что дисциплина "стратегический менеджмент" основывается на комплексе поведенческих наук: на социологии, психологии, политологии, экономике и т.д. В рассматриваемой нами дисциплине так же широко применяются математические, статистические, системные методы исследования.

- Оптимизация использования ресурсов. Тщательное изучение возможностей организации, ее потенциала, выбранной стратегии, которая обеспечивает эффективное использование ресурсов в долгосрочной перспективе? все это является определяющим фактором планирования, выбора и осуществления стратегии.

- Осуществление стратегии и контроль. Реализации стратегии в стратегическом менеджменте уделяется большое внимание с точки зрения человеческого фактора. Только в том случае, если менеджеры владеют

навыками управления, подкованы специализированными теоретическими знаниями, умеют преодолевать трудности и решать проблемы, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями вовлеченных в процесс людей, только тогда возможна успешная реализация стратегии.

Углубить понимание задач и методов стратегического менеджмента можно благодаря вышеуказанному сопоставлению оперативного и стратегического управления. Несмотря на то, что между этими двумя понятиями много общего, все же они существенно различаются. Основное отличие заключается в том, что стратегический менеджмент связан с общим управлением организацией, в то время как оперативный со спецификой управления функциональными подразделениями фирмы. Еще одно отличие стратегического и оперативного менеджмента заключается в специфической основе методологии, в видении организации как сложной системы в развитии. Эффективное управление организацией подразумевает грамотное применение как стратегического, так и оперативного менеджмента, главное, чтобы управленец учитывал все особенности этих двух направлений и его планы, и действия не противоречили друг другу.

Стратегический менеджмент дает управленцам ряд преимуществ: широту управленческого мышления руководителей организации, повышает компетентность менеджеров, их подкованность в теоретических вопросах и их дальнейшем применении на практике. Управленцы, имеющие знания и практические навыки в области стратегического менеджмента имеют больше шансов добиться карьерного роста. Неопытным руководителям знания стратегического менеджмента помогут достаточно быстро понять, как работает организация, в чем состоит взаимосвязь ее структурных подразделений, какую роль играют отдельные индивиды в принятии важных организационных решений²⁰.

²⁰ Зайнутдинов Ш.Н. и др. «Инновационный менеджмент». Т. Молия, 2011. Стр 63

Как и любое другое исследование, изучение стратегического менеджмента невозможно представить без определения основных понятий данной области науки: стратегии и стратегического менеджмента. Опираясь на все разнообразие подходов, точек зрения на определения, мы сумели вывести авторские. Стратегия - это долгосрочная модель организации, которая включает в себя конкретные цели, методы и пути их достижения с учетом внутреннего состояния организации (например, финансовое состояние, ресурсная обеспеченность, наличие необходимых кадров и т.д.) и тенденций развития внешней среды (т.е. нововведения в законодательстве, меняющиеся позиции конкурентов, динамика отношений с поставщиками, меняющаяся рыночная конъюнктура и др.). Стратегический менеджмент - это комплекс научно обоснованных управленческих решений, которые направлены на достижение долгосрочных целей организации путем реализации того или иного плана, на выбор которого влияет изменчивость окружающей организацию среды.

Кроме того, не стоит забывать о принципах осуществления эффективного стратегического менеджмента: изучение рынка, сбор информации, эмпирические исследования, транснациональный бизнес, принятие решений, дух предпринимательства, видение долгосрочных перспектив, стратегические альтернативы, междисциплинарный подход, оптимизация использования ресурсов и осуществление стратегии и контроль.

При грамотном использовании данной информации, можно достичь высоких результатов в деятельности фирмы, решить имеющиеся проблемы и не допускать их появления в будущем.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние

каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

Анализ среды

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

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

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

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

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих²¹:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она

²¹ Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2006. Стр 18

успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

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

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

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

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям²²:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки
- финансы фирмы;
- маркетинг;

²² Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2006. Стр 19

- организационная культура.

Определение миссии и целей

Ранее было сказано, что одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов 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.²³

Выбор стратегии

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана

²³ Ш.Н.Зайнутдинов «Менеджмент», уч. для студентов. Ташкент 2011,стр. 199

действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Выполнение стратегии

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что-либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала. Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии— это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь. Оценка и контроль реализации стратегии. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие²⁴:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

²⁴ Виханский О. С. Стратегическое управление.- М.: Экономистъ, 2006. Стр 19

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

1.3 Методы стратегического менеджмента

Современное управление предприятием требует использования адекватных стратегических методов и моделей.

В рыночной экономике большое распространение получило понятие модели как инструмента выработки стратегий, не обязательно формализованной в виде математических соотношений, однако отражающей динамичность происходящих во внешней и внутренней среде процессов.

В этом аспекте методы и модели представляют собой в известной степени синонимы.

Различают следующие методы стратегического управления:

- расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономический и др.;
- графо-аналитические, например, экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляции трендов и др.;
- экономико-аналитические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;
- эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической коллективной, коллективной совместной, массовой и др.), метод сценариев и т.д.

Широко применяется метод разрыва. Главной задачей этого метода является определение несоответствия, или разрыва, между целями предприятия и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Метод разрыва может использоваться:

- для выяснения реальных показателей предприятия, с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;
- для определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям предприятия;
- для установления отклонений показателей реального положения предприятия от показателей стратегического плана;
- для разработки специальных программ в целях заполнения разрыва (рост производительности труда, улучшение организации производства и т.п.).

Данный метод широко применяется в зарубежной практике под названием «Анализ G.A.P.», предусматривает организационное наступление на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) лежит в основе анализа динамики рынка и служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии.

На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому соответствующими стратегиями можно учитывать специфику отдельных фаз ЖЦТ. Следует отметить, что могут быть различные конфигурации жизненных циклов в зависимости от типов товаров.

Концепция ЖЦТ заставляет руководителей анализировать деятельность предприятия с точки зрения настоящего и с позиций его развития в будущем, т.е. ставить их перед необходимостью постоянной работы по планированию и освоению новой продукции²⁵.

В рыночной экономике широко используются портфельные модели анализ стратегии.

²⁵ Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. - СПб: Питер, 2012.

Классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостонской консультационной группы).

Модель БКГ — наиболее простой метод портфельного анализа. В модели используются две переменные: относительная доля рынка (отношение между собственной абсолютной долей рынка и общей величиной рынка) и темп роста. На основе этих критериев строится матрица выбора стратегии, на которую наносятся различные бизнес-линии предприятия.

Каждый из четырех квадрантов матрицы предполагает различную ситуацию, требующую отдельного подхода, с точки зрения финансирования. Матрица позволяет выделить виды товаров в зависимости от их значимости для предприятия, которым были даны емкие маркетинговые названия, являющиеся в настоящее время общепринятыми: «дойные коровы», «звезды», «собаки», «знаки вопроса».

Анализ, проводимый на основе матрицы БКГ, помогает оценить сбалансированность портфеля товаров, для чего товары помещают в матрицу «рост — доля рынка».

Масштабы деятельности могут быть обозначены кружками с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке. Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

К преимуществам модели БКГ можно отнести ее использование как в рамках предприятия в целом, так по его отдельным подразделениям. Бесспорным преимуществом данной модели является наглядность и простота использования.

Однако возможности ее применения весьма ограничены, т.к. использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную модель приемлемой лишь при

наличии эффектов опыта. Трудности могут быть связаны с проблемами измерения и оценки рыночной доли и темпов роста рынка.

В целом, модель БКГ является весьма упрощенной и большинство факторов, которые необходимо учитывать при выборе стратегии, остаются за пределами анализа²⁶.

Чтобы исключить этот недостаток, в настоящее время модель БКГ постоянно совершенствуется, а кроме того, разработаны другие методы стратегического анализа.

Так, по существу, модели Артура Д. Литла и Мак-Кинси представляют собой усовершенствованный вариант матрицы БКГ, являясь в то же время многофакторными матрицами.

В стратегической модели Артура Д. Литла (АДЛ) выбор стратегии для каждой СЗХ может осуществляться в зависимости от фазы жизненного цикла сектора (не товара) и конкурентной позиции предприятия на рынке.

Концепция жизненного цикла сектора хорошо известна и представляет собой модель изменения во времени ряда рыночных переменных (сбыт, покрытие затрат, прибыль, уровень конкуренции и т.д.).

Жизненный цикл (ЖЦ) в модели АДЛ включает четыре фазы: внедрение, рост, насыщение и спад.

В фазе внедрения рынок товара очень нестабилен, конкуренция проявляется, главным образом, в области разработки новых продуктов, особое значение придается высокому качеству товара. Главной целью предприятия является не столько стремление получить большие объемы продаж и прибыли, сколько обеспечить изделию престижное положение среди конкурентов, сформировать положительное отношение к нему потребителей, убедить их в полезности вложения средств в покупку данного изделия. В этой фазе

²⁶ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - 7-е изд., испр. и доп. М.,: Дело, 2005. Стр 448.

предприятие должно следовать стратегии инноваций, при этом ведущая роль отводится контролю качества товара, вводимого на рынок, и отслеживанию реакции в отношении его принятия или непринятия покупателем.

В фазе роста рынок структурирован, но возможность для предприятия изменит свое положение на нем еще существует.

Основные усилия сосредоточиваются на том, чтобы обеспечить своим товарам быстрое продвижение к потребителю, т.е. расширить продажи, а также получит прибыль, чтобы полностью оправдать произведенные затраты и иметь средства на развитие бизнеса. Стратегии развития в фазе роста ориентируют деятельность предприятия на расширение номенклатуры товаров, поиск рынков, развитие сбытовой сети.

В фазе насыщения рынок находится в относительно застывшем состоянии. В этот период возникают затруднения со сбытом продукции. С точки зрения потребителя, различия между конкурирующими изделиями становятся несущественными, для этой фазы характерна ценовая конкуренция. Стратегические усилия предприятия должны быть направлены на снижение уровня издержек производства.

В фазе спада рынок стагнирует. У предприятия остается альтернатива — либо попытаться оживить товар, либо уйти с рынка. В основе рассматриваемых стратегий лежит маркетинговая ориентация.

В стратегической модели Мак-Кинси, в отличие от модели АДЛ, в матрице выбора стратегии, наряду с показателем конкурентоспособности, вместо фазы ЖЦ используется оценка привлекательности рынка. Интегральная оценка привлекательности рынка сводится к описанию благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие, действуя в той или иной СЗХ²⁷.

²⁷ Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации. - СПб.: Вершина, 2011. – стр 300

Анализ матрицы Мак-Кинси позволяет дать предприятию ряд рекомендаций:

- развиваться в наиболее интересной для предприятия зоне, где оно имеет реальный потенциал (высокая привлекательность рынка) и продукция предприятия достаточно конкурентоспособна. Если последнее условие не реализовано, то необходимо либо осуществить значительное инвестирование для достижения лучшей позиции, либо отказаться от конкурентной борьбы;
- сохраняться в средней зоне либо из-за ее привлекательности, либо из-за ее преимуществ в конкурентной борьбе;
- уходить из неблагоприятной зоны.

Модель Мак-Кинси — наиболее часто применяемый в зарубежной практике метод портфельного анализа, он достаточно гибок и позволяет учесть специфику конкретного предприятия при выборе критериев оценки СЗХ. Между тем за кажущейся простотой модели скрывается ряд проблем: изменения в модели становятся более сложными, возрастает опасность субъективизма при выборе факторов конкурентоспособности и привлекательности рынка, определении весовых коэффициентов и оценок факторов²⁸.

Описанные модели различаются с точки зрения используемых предложений и выдаваемых рекомендаций.

Таким образом, выбор той или иной модели портфельного анализа следует осуществлять с учетом особенностей конкретного предприятия, выпускаемой им продукции и в зависимости от доступности информации для анализа. В ряде случаев желательно комбинировать используемые в процессе анализа модели и методы²⁹.

²⁸ Гриффитс Алан, Уолл Стюарт. Экономика для бизнеса и менеджмента: Пер. с англ. - Баланс Бизнес Букс, 2013. Стр 544

²⁹ Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Дашков и К', 2013. стр 467

Модель делового анализа PIMS способна дать оценку соответствия возможностей предприятия потребностям рынка. Она была предложена компанией «Дженерал Электрик» на основе обобщения опыта более 3000 предприятий Европы и Северной Америки, представляет собой эмпирическую модель для возможности сравнения с ней данных конкретного предприятия.

При анализе все показатели деятельности предприятия отражаются в большом количестве основных переменных, которые оказывают влияние на уровень прибыли и могут быть разделены на 3 группы:

- конкурентная позиция бизнеса (конкурентная ситуация);
- характеристика рынка и его привлекательность (рыночная ситуация);
- возможности предприятия (производственная структура предприятия);

Модель PIMS позволяет руководству предприятий учитывать в своей деятельности опыт других предприятий.

Следует отметить, что данный метод был разработан для насыщенных, высокоразвитых, устойчивых рынков и для российских предприятий в настоящее время может носить в основном познавательный характер.

Модель Мак-Кинси «7С» является способом осмысления основных внутренних факторов предприятия, оказывающих влияние на его настоящее положение и будущее развитие. Название происходит от 7 факторов (семи слов, начинающихся с буквы «с»), к которым относятся: стратегия (strategy); сумма навыков (skills); совместные ценности (shared values); структура управления (structure); системы (system); сотрудники предприятия (staff); стиль (style).

Стратегия подсказывает предприятию, как оно должно приспособливаться к окружающей среде и использовать свой внутренний потенциал. Анализ суммы навыков помогает решить, как следует воплощать стратегию в жизнь с учетом совместных общепризнанных ценностей.

Модель «7С», во-первых, показывает важность учета при определении стратегии качества работы и квалификации сотрудников, т.е. навыков и совместных ценностей, выражающих человеческие отношения и личные потребности работников, имея в виду организационную культуру предприятия; во-вторых, модель устанавливает зависимость навыков и совместных ценностей от таких факторов, как:

- структура (организационные схемы, иерархия в организации, положения и инструкции, правила и т.п.);
- система (потоки работ на предприятии, порядок и процесс их выполнения, учет и контроль);
- сотрудники (определение необходимого предприятию штата работников — количество, профессии, квалификационный, культурный уровень, профессиональная пригодность и пр.);
- стиль (личный стиль руководства и характер поведения всех работников предприятия).

Важность модели «7С» заключается в том, что в процессе стратегического планирования уделяется больше внимания установлению связей и согласия между всеми работниками с учетом их интересов. Вместе с тем, она не дает четкого руководства по разработке стратегии и развитию бизнеса, но позволяет выработать целостный взгляд на эффективность деятельности предприятия³⁰.

Заслуживает внимания зарубежный опыт применения модели конкурентного анализа.

³⁰ Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии: Учеб. Пер с англ.- 4 - е изд. - СПб.:, 2009. стр 154

Модель «Пять сил конкуренции», по М. Портеру, является одной из наиболее распространенных моделей анализа конкурентных позиций предприятия³¹.

Для определения доли рынка данного предприятия и уровня получаемой прибыли М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

- новые конкуренты, проникающие в отрасль и выпускающие подобные товары; существующие конкуренты в отрасли;
- угроза со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- сила воздействия покупателей;
- воздействие поставщиков.

На основе описанной модели могут быть разработаны соответствующие стратегии.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые носят универсальный характер и могут быть применены к любой из вышеназванных конкурентных сил³².

К таким универсальным стратегиям он отнес: стратегию лидерства в снижении издержек; стратегию дифференциации; стратегию фокусирования (концентрации).

Стратегия лидерства в снижении издержек применяется с наибольшим эффектом при реализации товара, пользующегося массовым спросом, и ориентирует предприятие на производство большого количества товаров и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность предприятию реализовывать товар по низким ценам. В результате роста объемов продаж повышаются рентабельность и прибыль предприятия.

³¹ М.Портер «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов», М.: Альпина Пабlishер, 2011. Стр 454

³² М. Портер «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», М.: Альпина Пабlishер, 2008. Стр 720

Стратегия дифференциации продукта используется в том случае, когда предприятие выходит на ёмкий рынок с уникальным товаром (свойства товара чаще всего закреплены торговой маркой). Данная стратегия может быть приемлема на стадии выпуска на рынок новых товаров или товаров, произведенных по индивидуальным заказам.

Стратегия фокусирования предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка (на определенной группе покупателей или товаров) или на ограниченном географическом секторе рынка. Стратегия фокусирования в зависимости от характера продукта и целевого рынка может быть двух видов:

— когда предприятие на выбранном сегменте пытается достичь преимущества в издержках;

— когда предприятие усиливает дифференциацию продукта, стремясь обратить внимание на свои товары среди других аналогичных. Каждая из перечисленных основных стратегий требует наличия определенных экономических ресурсов и определенных управленческих действий.

Однако следует методически определить место стратегии в совокупности функций фирменного управления и ее связи с политикой предприятия.

В системе управления предприятием всегда имеется одна ведущая функция, которой подчинены все остальные. Причем с изменением условий структуры и др. она меняется. Если в первой половине XX в. эту роль выполнял бухгалтерский учет и контроль издержек производства, то затем ее заменило планирование. Однако по мере возрастания нестабильности и непредсказуемости среды горизонты планирования существенно сузились, и возникает необходимость в появлении и использовании новых методов и инструментов, позволяющих ориентировать предприятие в долгосрочной перспективе.

В результате определения приоритетных целей предприятия возникает новая управленческая функция — разработка и реализация стратегии предприятия³³.

Стратегия направлена на выявление самых эффективных способов реализации базовых целей предприятия.

Другой путь — обеспечение единого подхода к деятельности предприятия — это разработка политики фирмы. Политика устанавливает принципы, которые должны соблюдаться, чтобы обеспечить успех фирмы. Это нормативная и нормоопределяющая функция управления.

Стратегия и политика — это разные, но не противоречащие, а дополняющие друг друга базовые элементы управления. Это можно аргументировать следующим образом³⁴:

1. Логическое содержание основных положений стратегии и политики разное.
2. Обеспечивает их взаимосвязь оперативность целей в количественном и временном отношении.
3. Стратегия способствует сохранению предприятия, в будущем соответствует фирменной политике.
4. Между стратегией и политикой существует тесная взаимосвязь.

Учитывая вышесказанное, задачи стратегии и политики во многом определяются фактором конкуренции:

1. Создание потенциала успеха (превращение существующих ресурсов в рыночные конкурентные преимущества).

³³ Ш.Н. Зайнутдинов «Менеджмент», уч. для студентов. Ташкент 2011, стр. 69

³⁴ Брэддик У. Менеджмент в организации. - М: Инфра, 2010 стр 222

2. Ориентация на потребителя (необходимо проведение постоянной политики).
3. Расширение сервиса (стратегия углубления и диверсификации).
4. Ресурсная ориентация (политика ключевых компетенций).
5. Фактор времени (организация деятельности на перспективу и реализации частных отдельных проектов по этапам).
6. Управление информационными потоками (способ организации связей, управление внешней информации — как важнейший стратегический фактор)³⁵.

Метод управления путем ранжирования стратегических задач

В рамках долгосрочных программ возникает множество изменений внешней среды и тем самым создаются стратегические ситуации. По концепции стратегического управления такие ситуации воспринимаются управляющей системой фирмы как стратегические задачи. Стратегическая задача - часть стратегии развития предприятия, направленная на обеспечение определенной подцели. Метод управления стратегическими задачами заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. Для решения задач с быстро меняющимися условиями в данном методе использован принцип своевременных решений, предполагающий раннее выявление важных изменений.

Условия раннего выявления изменений, в отличие от долгосрочного и стратегического планирования, рассматривающих стратегические задачи в течение годового планирования, система, овладевшая методом управления путем ранжирования стратегических задач, должна действовать в реальном масштабе времени; решение стратегических задач происходит непрерывно на

³⁵ Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. – 2011 стр 174

протяжении всего года, ежемесячно пересматривается и корректируется перечень (каталог) стратегических задач; ведется непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками; специально неоднократно предупреждается руководство фирмы о необходимости срочного внимания к стратегическим задачам.

Метод эффективен лишь при быстром реагировании на изменение тенденций, предусматривающем ряд шагов и условий: обязанности управления системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы; допускается возможность действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Возникающие ситуационные задачи идентифицируются и классифицируются на четыре категории:

- 1) самые срочные и важные для функционирования предприятия;
- 2) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода (месяца, квартала, года);
- 3) важные, но не срочные задачи, хотя и требующие постоянного контроля;
- 4) задачи, не стоящие рассмотрения центральным руководством. Из срочных задач формируется приоритетный список стратегических задач, который периодически пересматривается. Для решения стратегической задачи разрабатывается стратегическая программа - проект, план, бюджет, исполнители, контроль.

Метод стратегического управления по слабым сигналам.

Для стратегического управления определяющим фактором является внешняя среда. 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. Методы стратегического планирования, стратегического позиционирования, ранжирования задач как раз основаны на использовании сильных сигналов. 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. Концепция управления по слабым сигналам принимается фирмами под воздействием увеличивающейся нестабильности внешней среды и желанием раньше конкурента реагировать на новые проблемы.

В условиях значительной нестабильности, когда ситуация меняется быстро, организация не может ждать, когда слабые сигналы превратятся в сильные. Принимать решения будет поздно, поэтому при высоких уровнях нестабильности возникает необходимость готовить решения на фоне слабых сигналов. Подготовка к принятию решения в этом случае предполагает организацию наблюдения за слабыми сигналами, сбор и анализ информации из внешней среды. Система наблюдения должна быть максимально чувствительна к слабым сигналам, чтобы не только зафиксировать, но и определить их относительный уровень. В организационном отношении система наблюдения может быть представлена в виде аналитических отделов предприятия, групп аналитиков или подобных им структур.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам - разработка стратегий слабых реакций (осторожных, предварительных) фирмы во внешней среде и внутренней среде. По мере повышения эффективности стратегических реакций различают следующие формы:

- 1) реакция при определенной осведомленности об обстановке;
- 2) реакция при обеспечении некоторой гибкости;

3) реакция при определенной готовности к действиям.

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.

Наиболее сложной проблемой управления по сложным сигналам является проблема признания руководителями высшего звена концепции слабых сигналов.

Многие фирмы имеют постоянных консультантов, профессионально занимающихся исследованиями того, что в стратегическом менеджменте называют слабыми сигналами. Для фиксации слабых сигналов внутри фирмы целесообразно использовать и специальные социологические службы, и наблюдения обычных работников³⁶.

Метод управления в условиях стратегических неожиданностей

Далеко не все проблемы поддаются идентификации на ранних этапах путем выявления слабых сигналов. Такие проблемы превращаются в стратегические неожиданности. При этом может возникнуть стечение следующих обстоятельств: проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям; она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы; неумение принять контрмеры приводит к финансовому ущербу, ухудшению возможностей получения прибылей; контрмеры должны быть приняты срочно, но существующий порядок этого 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

³⁶ Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. - М. : Проспект, 2009. Стр 224

условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений в верхнем эшелоне руководства запаздывает, а решения руководителей нижних уровней только усложняют ситуацию. Каждая фирма попадала в такие ситуации, поэтому для будущих стратегических неожиданностей на основе ее опыта следует разработать систему чрезвычайных мер. Характерные черты этой системы:

1) при возникновении стратегической неожиданности должна заработать созданная специально для этого коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая все структурные границы, фильтрует информацию и оперативно передает ее по звеньям организации;

2) на время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности высшего руководства: одна группа занимается контролем и сохранением морального климата в организации, другая - ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов, третья - принимает чрезвычайные меры;

3) для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп. Руководители и члены оперативных групп, не взирая на сложившиеся внутрифирменные организационные отношения и связи, свободны в своих действиях, представляют собой не просто группы планирования, а группы стратегического действия. Группа управляющих высшего руководства формулирует общую стратегию (даже в этих условиях стратегия все равно должна быть), распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общей стратегии;

4) оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания. Группы строятся по функциям жизненного цикла продукции (НИОКР, производство, маркетинг, реализация). Обучение групп проводится для работы в инновационных условиях. Центральной задачей

метода является обеспечение стратегической гибкости организации. Методология, если рассматривать ее как науку, представляет собой совокупность знаний о структуре, организации, принципах, средствах и методах деятельности, образуя единство принципов, методов познания и частной методологии конкретной науки. Следовательно, методология стратегического менеджмента является совокупностью принципов, специфических методов принятия и способов реализации стратегических управленческих решений в целях достижения компанией максимальной эффективности. Выбор стратегий производится на основе оценки соответствия целям и миссии фирмы с учетом состояния ее внутренней среды (потенциала) и внешней среды. Технологическая схема разработки стратегии приведена на рисунке³⁷.



³⁷ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. Стр 175

Методология стратегического менеджмента основывается на экономических науках (экономической теории, финансах и кредите, маркетинге, бухгалтерском учете, статистике и других), системном, ситуационном и кибернетическом подходе к решению поставленных задач, исследовании операций в поиске оптимальных решений, теории принятия решений и теории организаций, а также прогностике³⁸. Также методология стратегического менеджмента использует достижения таких наук, как психология и социальная психология, социология, антропология.

Методология стратегического менеджмента предполагает использование целой системы методов исследования, набор правил и определенных процедур решения управленческих задач для обеспечения эффективной деятельности компании и ее развития, в которые входят метод эксперимента, анкетирование, тестирование, другие способы и методы для получения экспертной информации, методы изучения документации и методы моделирования.

Методология стратегического менеджмента занимается выдвижением и оценкой вариантов стратегического, перспективного развития компании, при этом такая оценка альтернативных вариантов считается одной из самых сложных и важных задач стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента предполагает решение организационных вопросов с помощью системного подхода с тем, чтобы сделать управление еще более эффективным³⁹.

Методология стратегического менеджмента выделяет следующие принципы стратегического менеджмента: научность, единство направления, выделение доминанты развития, принципы эффективности и экономичности, подчиненности личного интереса общим интересам, принцип

³⁸ Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2006. - 284с

³⁹ Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. М. : Магистр, 2010. - 525с.

пропорциональности, принцип мотивации персонала, разделения труда, корпоративности и другие.

Метод SWOT - анализа.

Одним из способов выработки стратегии развития предприятия является метод SWOT - анализа. SWOT-анализ - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии. Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства. Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам (благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты

На основании SWOT - анализа разрабатывается стратегия деятельности предприятия, ориентированная на использование сильных сторон и возможностей, компенсирующая недостатки и снижающая действие факторов угрозы⁴⁰.

Оценка стратегии осуществляется путем сравнения результатов проделанной работы с намеченными ранее целями. Фактически это обратная связь с последовательностью управленческих решений. Эффективность процесса оценки зависит, прежде всего, от степени регулярности и системности в его проведении⁴¹.

⁴⁰ Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы: Учебное пособие. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер. - 2012. стр 144

⁴¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. Стр 133

II. Стратегический анализ

2.1 Стратегический менеджмент и конкурентоспособность

Все коммерческие организации действуют в определенной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель – получение прибыли. Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором действуют другие организации с аналогичными целями, характеризуется понятием конкурентоспособность.

Традиционное рассмотрение конкурентоспособности организации начинают с анализа конкуренции в отрасли. По М.Портеру суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуются взаимодействием пяти основных сил.

Конкретные значения каждой из пяти сил – в данной отрасли и в данное время – определяются конкурентной ситуационной структурой отрасли, т.е. конкретным ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данной конкретной отрасли.

Следовательно, в общую стратегию организации – на заданную перспективу – должны быть заложены конкретные стратегические решения, позволяющие организации эффективно противодействовать как отдельной конкурентоспособной силе, так и их особому ситуационному сочетанию.

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М.Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов⁴².

К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся:

⁴² Портер М.С. Конкуренция: -М.: Изд. «Вильямс», 2000. – 495с.

1. Новые технологии.
2. Изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации продукта.
3. Новые запросы потребителей.
4. Появление нового сегмента рынка.
5. Изменение правил игры на рынке.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации – постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности. Вид конкурентного преимущества и среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие базовой конкурентной стратегии (БКС).

Основой концепции БКС является идея, согласно которой каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе, и чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкурентную стратегию.

Практикуются четыре БКС:

1. **Лидерство по издержкам.** В центре внимания всей стратегии – более низкие системные издержки на продукт по сравнению с конкурентами.
2. **Дифференциации** – придание продукту отличительных свойств, которые нужны для потребителя и которые отличают данный продукт от предложений конкурентов как более качественный.
3. **Фокусированное лидерство по издержкам.**
4. **Фокусированная дифференциация.**

Все перечисленные БКС являются альтернативными, т.е. по конкретной бизнес-позиции выбирается и реализуется только одна БКС.

Все виды деятельности вносят свой вклад в конечную рыночную стоимость продукта организации и, соответственно, в позиционную прибыль. Цепочка стоимости отдельной организации, действующей в условиях конкуренции в данной отрасли, входит в более крупную систему деятельности, которую называют системой стоимости.⁴³

⁴³ А.А. Блажевич «Стратегический менеджмент». Учебное пособие, Уфа 2005. Стр 17

2.2 Анализ среды

Разработка стратегии любой организации начинается с анализа внешней среды. От правильности его проведения зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии. Внешняя среда? это все факторы, находящиеся за пределами организации и способные на нее воздействовать каким-либо образом. Кроме того, что внешняя среда имеет влияние на организацию, она еще постоянно изменяется, она динамична. Это выражается в смене предпочтений потребителей, меняются курсы валют, принимаются новые законы, вводятся новые налоги, появляются новые технологии производства и так далее. Одним из наиболее важных компонентов успеха организации является ее способность быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения. В то же время такая способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений. Многие авторы делят окружающую среду организации на несколько частей, например, Зуб выделяет "ближнее" и "дальнее" окружение, которые непосредственно влияют на организацию и, соответственно, оказывают опосредованное влияние на фирму. К "ближнему" окружению Зуб относит клиентов, поставщиков, конкурентов, государство, требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Чтобы тесное взаимодействие такого окружения и организации носило благоприятный характер, менеджеры стараются управлять всеми вышеперечисленными параметрами. Что же касается "дальнего" окружения, то это макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности внешней среды фирмы. Менеджеры не могут управлять "дальним" окружением, но они могут его тщательно изучать и анализировать, так как именно оно определяет тенденцию влияния на организацию "ближнего" окружения.

Виханский О. С. делит окружающую среду на 3 составляющие⁴⁴: на макроокружение (оно состоит из экономической, правовой, политической, социальной и технологической компонент), на непосредственное окружение (это покупатели, поставщики, конкуренты и рынок рабочей силы) и на внутреннюю среду организации (оказывает постоянное и самое непосредственное влияние на деятельность организации).

Анализ внутренней среды организации

Глубокое изучение внутренней среды необходимо для того, чтобы обнаружить сильные и слабые стороны организации, а изучение внешней среды позволяет выявить угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Внутренняя среда - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Как было сказано выше, она постоянно и непосредственно влияет на организацию. Внутренняя среда имеет несколько срезов. В совокупности, они определяют потенциал и возможности организации.

Виханский О. С. различает следующие срезы внутренней среды: Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;

⁴⁴ Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2006. Стр 19

- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Кроме того, внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации. В конкурентной борьбе организация опирается на

определенную базу это сильные стороны фирмы. Совершенно очевидно, что эту базу организация должны расширять и укреплять. К слабым же сторонам руководство должно обращать свои пристальные взоры, чтобы найти способы избавления от этих недостатков.

Дж. Пирс и Р. Робинсон выделили ряд ключевых внутренних факторов, анализ которых позволит выявить сильные и слабые стороны организации, поможет сделать вывод о комплексном состоянии внутренней среды фирмы.

В сфере кадров основными факторами выступают управленческий персонал, мораль и квалификация сотрудников, кадровая политика организации, текучесть кадров и прогулы, особая квалификация персонала и так далее. Проанализировать состояние данной сферы можно с помощью ответов на следующие вопросы: "Какой стиль управления использует высшее руководство?", "Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?", "Каково, в общем, расположение работников и каковы мотивы из работы в организации?" и др. Если руководитель честно и откровенно ответил на эти вопросы и дал адекватную оценку вышеперечисленным факторам, то он может делать выводы о том, какая ситуация сложилась в этой сфере внутренней среды организации. Далее, на основании полученных выводов, можно принимать соответствующие решения, если необходимо исправить ситуацию.

Следующая сфера внутренней среды — это организация общего управления. Основными факторами выступают организационная структура, престиж и имидж фирмы, квалификация, способности и интересы высшего руководства, система стратегического планирования, организация системы коммуникация и т.д. Вопросы для анализа данной сферы: "Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?", "Четко ли распределены в организации права и обязанности?", "Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?".

Факторами производства выступают стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками, система контроля и оборота запасов, техническая эффективность мощностей и их загруженность, закупка, контроль качества, исследования, разработки, инновации и многое другое. Чтобы полноценно проанализировать состояние этой сферы, необходимо ответить на следующие вопросы: "Какова отдача от исследований и разработок?", "Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или они уже морально устарели?", "Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?" и др.

В сфере маркетинга основными факторами выступают продукты или услуги, производимые фирмой, доля рынка, ценовая политика, жизненный цикл основных продуктов, организация сбыта, номенклатура товаров или услуг, перспективы их расширения и т.д. Вопросы, необходимые для анализа: "Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии?", "Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?", "Обеспечивают ли организацию проводимые ее исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?".

Наконец, основополагающими факторами сферы финансов и учета выступают возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капиталов, отношение к налогам, инвесторам, возможность использования альтернативных финансовых стратегий, эффективный контроль издержек, возможность их снижения и др. Для анализа этой сферы внутренней среды организации, руководителю нужно ответить на следующие вопросы: "Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?", "Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?", "Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?".

Таким образом, имея ряд критериев для оценки, мы можем провести качественный анализ внутренней среды организации, благодаря которому мы сможем обнаружить достоинства и недостатки фирмы⁴⁵. Главное, не обманывать себя, использовать достоверную и актуальную информацию. Только там мы сможем принять правильные решения при разработке и реализации стратегии организации.

Анализ внешней среды организации

Изучение "ближнего" или непосредственного окружения так же важно и необходимо, как и изучение внутренней среды. Именно оно обуславливает деятельность организации среди тех факторов, которые оказывают непосредственное влияние на фирму. Кроме того, сама организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание ее взаимодействия с факторами "ближнего" окружения. Благодаря этому, организация может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Непосредственное окружение состоит из четырех факторов: это покупатели, поставщики, конкуренты и рынок рабочей силы. Начнем анализ факторов по порядку.

Покупатели. Основная задача анализа этого фактора составление профиля тех лиц, которые покупают продукцию данной организации. Изучение этой компоненты непосредственного окружения позволяет фирме понять, какой продукт будет лучше реализовываться, будет лучше восприниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, как и насколько можно расширить круг потенциальных покупателей и многое другое.

Профиль покупателя составляется по следующим характеристикам:

⁴⁵ Набиев Р.А. и др. «Менеджмент», учебное пособие. М. 2009.

- географическое местоположение;
- демографические характеристики покупателей;
- социально-психологические характеристики;
- отношение покупателя к продукту.

Изучив покупателей по вышеуказанным критериям, фирма может уяснить для себя, насколько сильны позиции покупателя по отношению к себе во время торга. Это определяется степенью ограниченности выбора продавца покупателем. Степень существенности качества товара так же определяет силу покупателя перед организацией.

Виханский О. С. выделяет ряд факторов, которые определяют торговую силу покупателя. Именно эти факторы должны быть выявлены и изучены во время анализа⁴⁶:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость перехода к другому продавцу для покупателя
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателей необходимо учитывать, кто платит, кто покупает и, кто потребляет, потому что это могут осуществлять три разных лица.

⁴⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1999. Стр 77

Поставщики. Благодаря анализу этого фактора мы можем выявить те аспекты деятельности поставщиков сырья, энергоресурсов, информации, финансов и т.д., которые определяют эффективность работы организации, себестоимость и качество ее продукции.

Организация может попасть в очень высокую зависимость от поставщиков материалов и комплектующих изделий, при том условии, что эти поставщики обладают большой конкурентной силой.

В свою очередь, конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих следует обращать внимание на стоимость поставляемого товара, на его качество, на график поставки товара, на обязательность выполнения условий поставки товара.

Конкуренты. Совершенно очевидно, что изучение конкурентов жизненно важно для стратегического управления в организации. Этот анализ направлен на выявление сильных и слабых сторон конкурентов и, как следствие, на построение стратегии организации.

Конкурентная среда организации формируется из внутриотраслевых конкурентов, организаций, производящих товары-субституты, организаций, которые только стремятся выйти на данный рынок. Кроме этого, глубокому

изучению подлежат мнение и предпочтения покупателей и поставщики различных материалов и сырья.

Чаще всего в конкурентной борьбе фирмы уступают так называемым "новичкам", потому что не уделяют им должного внимания. Чтобы этого не допустить, организация должна стремиться повысить барьеры вхождения на рынок, например, путем углубления специализации своей деятельности, путем снижения издержек за счет эффекта от масштаба производства и др., но важно знать, какие именно барьеры позволят не допустить конкурентов на конкретный рынок.

Особое внимание нужно уделять производителям товаров-субститутов. Особенность таких конкурентов в том, что "убив" рынок замещаемого товара, этот рынок не поддается восстановлению. Именно для того, чтобы не допустить такого провала, организация должна иметь идеи и ресурсный потенциал к переходу на производство нового товара.

Рынок рабочей силы. Его анализ направлен на выявление возможности обеспечения организации высококвалифицированными кадрами, необходимых ей для выполнения определенных задач, направленных на достижение поставленных целей. Данный рынок изучается не только с точки зрения наличия кадров нужной квалификации и специальности, но и с точки зрения стоимости рабочей силы. Еще одним важным направлением в анализе данной компоненты непосредственного окружения является изучение политик профсоюзов. Это необходимо для отслеживания доступа организации к рабочей силе.

Наконец, мы переходим к анализу "дальнего" или макроокружения, т.е. 5 его основных компонент: экономической, правовой, политической, социальной и технологической.

Начнем наш анализ с экономической компоненты, что позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономики

начинается с анализа таких факторов как показатель ВВП, темпы инфляции, уровень безработицы, нормы налогообложения и многие другие. Кроме того, необходимо обращать внимание на общий уровень экономического развития, на темпы и объемы добычи природных ресурсов, на степень развития конкурентных отношений, на уровень образованности и квалификации рабочей силы, на размер заработной платы.

Для стратегического менеджмента имеют значение не сами показатели вышеперечисленных факторов, а их способность дать бизнесу возможность развития, открыть какие-либо перспективы. Безусловно, здесь же особое значение имеет вскрытие потенциальных угроз, которые могут угрожать организации в составе той или иной компоненты. Так же не является удивительным тот факт, что возможности и угрозы присутствуют в одной связке.

Анализ экономической компоненты должен быть направлен на комплексное изучение всех ее составляющих, а не каждой в отдельности.

Следующей к анализу подлежит правовая компонента. Его смысл состоит в изучении действующего на данный момент законодательства, которое позволяет организации определить для себя допустимы рамки действий на рынке, а также методы отстаивания своих прав и интересов. При анализе законодательства, необходимо не просто изучать содержания законов и других нормативно-правовых актов (НПА), нужно обращать внимание на действенность, эффективность правовой системы, процессуальную сторону практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты, стратегическое управление, прежде всего, интересуется степенью правовой защищенности организации, уровень общественного контроля над правовой системой. Большое значение имеет выявление степени обязательности действия правовых норм, степени их распространения на организации (то есть, существуют ли какие-либо

исключения), и, самое главное, необходимо выяснить степень неотвратимости правовых норм в случае нарушения организацией законов и других НПА.

Смыслом анализа политической компоненты является приобретение ясного представления о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. При изучении этой компоненты, организация должна выяснить, какие программы будут реализовываться властями, как Правительство относится к различным областям экономики, какие сферы общественной жизни лоббируются в органах государственной или местной власти, какие изменения в законодательстве могут повлечь рассмотрение и принятие новых законов и других НПА. При этом необходимо учитывать, какая политическая система, какая идеология определяет политику государства, насколько стабильно Правительство, каково общественное мнение по поводу проводимой политики и др.

Ключевым процессом рассматриваемой компоненты является борьба за власть. В свою очередь, власть связана с регламентацией того, как обращаются деньги в стране. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды; оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

Изучение социальной компоненты в стратегическом управлении направлено на выявление и понимание влияния различных социальных процессов на ведение бизнеса и деятельность фирмы, например, отношение людей к работе и качеству жизни, уровень образования, мобильность людей и т.д. Особенность этой компоненты состоит в том, что она влияет и на другие составляющие макроокружения, и на внутреннюю среду организации. Кроме того, организации необходимо тщательно отслеживать социальные изменения ввиду того, что они происходят очень медленно, но оказывают огромное воздействие на организационное окружение и организацию в целом.

Наконец, анализ технологической компоненты позволяет нам своевременно увидеть те научные открытия, которые помогут производить новую продукцию, помогут усовершенствовать уже производимую продукцию и уже применяющиеся технологии. Как и любые внешние факторы, развитие технологической компоненты несет в себе колоссальные возможности и ничуть не меньшие угрозы.

Одним из мощнейших процессов является перенос переноса современных технологий из лабораторных условий в масштабное производство. В результате этого устоявшиеся рынки определенной продукции могут претерпеть серьезные изменения, причем в очень короткие сроки.

Отслеживание новых технологий важно не только тем, что несет в себе огромных потенциал для развития фирмы, но и с тем, что организация должна вовремя спрогнозировать время отказа от устаревших технологий. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

Таким образом, проанализировав внешнюю среду организации, мы узнали, какие же факторы и характеристики имеют значение для фирмы, для стратегического управления ею. Применяв полученные знания на практике, мы смогли бы качественно и эффективно осуществлять управленческую деятельность.

Среда организации, как внутренняя, так и внешняя, является сложным комплексом множества компонентов. Например, внутренняя среда, как утверждает Виханский, состоит из кадрового среза, организационного среза, производственного, маркетингового и финансового срезов. Каждый из них

охватывает определенные стороны деятельности организации, изучение которых помогает менеджерам выявлять сильные и слабые стороны фирмы, и на основе такого анализа управленцы смогут выбрать правильную, своевременную стратегию деятельности организации.

Что же касается внешней среды и двух ее компонент: "дальнего" и "ближнего" окружения, то здесь анализ факторов и составляющих этих компонент позволяет тщательно изучить ситуацию, сложившуюся на рынке, оценить перспективы отношений с поставщиками, конкурентами, органами государственной и муниципальной власти. Все это так же помогает выбрать наилучший путь развития организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев подчеркнул следующее: «с существующими темпами развития мы не сможем достичь тех высоких целей, которые поставили перед собой. Сегодня стремительно меняются сама жизнь и ее требования, она ставит перед нами все новые и новые задачи. Естественно, в такой непростой обстановке мы не можем работать по-старинке, ограничиваясь достигнутыми успехами. Пришло время кардинально изменить наше отношение к труду, ориентироваться на конечный результат»⁴⁷.

Подводя итоги следует сказать, что стратегия - это формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период. Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия. Стратегия предприятия разрабатывается на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения покупателей, изучения товаров, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства.

Стратегическое управление - это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации.

⁴⁷ «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Т.:Узбекистан – 2017, стр 101

Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

Как отмечал Первый Президент Республики Узбекистан «XXI век, в котором мы живем, стремительно меняющийся мир, приобретающие решающее значение глобализация, Интернет и интеллектуальное развитие, растущие масштабы и острота конкуренции на мировом рынке выдвигают перед каждым государством, каждым народом чрезвычайно важные и актуальные требования.»⁴⁸

В настоящее время руководители предприятий все чаще говорят о новых подходах к стратегическому планированию и управлению. Стратегический менеджмент приобретает все большее значение в управлении фирмой. Стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности компании и организацию дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Сегодня область применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна. Он дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и

⁴⁸ Выступление Президента Ислама Каримова на торжествах, посвященных двадцати четырёхлетию независимости Республики Узбекистан.

реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

На мой взгляд для улучшения системы стратегического менеджмента любой компании нужно самое главное высокая сплоченность команды, также высокий профессионализм менеджеров высшего и среднего звена. Как отмечал Мирзиеев Ш.М. «Обеспечение результативности работы - это и долг, и обязанность каждого руководителя»⁴⁹.

Целью стратегического управления компании является развитие, т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик. Например, к числу стратегических решений можно отнести решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта.

Продуктом стратегического управления является потенциал организации, который складывается из ресурсов и источников их пополнения, связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал также характеризует максимально эффективное использование ресурсов для достижения поставленной цели. С другой стороны, потенциал представляет собой источник формирования конкурентного преимущества организации, а, следовательно, нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Итак, стратегическое управление базируется на следующих предпосылках: четкое определение того, что организация хочет достичь в будущем; осознание, что основные проблемы кроются во внешней среде, умение своевременно распознавать проблемы и обладать механизмом их решения или уменьшения негативного воздействия, принятие управленческих решений с учетом соответствия между возможностями, которые находятся вне

⁴⁹ «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Т.:Узбекистан – 2017, стр 99

организации, и ее сильными сторонами; настройки текущего управления на конкретизацию стратегического.

В результате написания работы выяснилось, что эффективное управление фирмой непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компания, и о влиянии, которое на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью компании, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегический менеджмент является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией. Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение в стратегическом менеджменте являются:

- обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;

- необходимость менеджеров более чётко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;

- возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

- возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

- создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Стратегия формируется как внешними, так и внутренними условиями. Основное внешнее окружение — это социальные, политические, регулирующие и общественные факторы; привлекательность отрасли; рыночные возможности и угрозы для компании. Главные внутренние условия следующие: сильные и слабые стороны компании, конкурентные возможности, личные амбиции, философия и этика управляющих, общая культура компании и общие ценности. Хорошая стратегия в идеале должна чётко соответствовать всем этим условиям. Заключительный шаг — это приведение в соответствие выбранных общих стратегических подходов к ситуации в отрасли и положению фирмы, стоящей лицом к лицу с конкурентами. Необходимо быть уверенным, что выбранная стратегия полностью соответствует компетенции фирмы и её конкретным возможностям и выбранная стратегия учитывает все стратегические проблемы, с которыми сталкивается фирма. Важнейшей такой проблемой является диверсификация в другие отрасли, значительная часть доходов продолжает поступать из ранее освоенной отрасли. Диверсификация представляет собой достаточно многообещающую стратегию, когда компания исчерпывает все возможности дальнейшего роста в своем бизнесе.

Работа по реализации стратегии заключается в превращении стратегических планов в действия и в хорошие результаты. Критерием успешности реализации стратегии является полное достижение поставленных в стратегическом плане целей или его перевыполнение. Невыполнение плана означает, что стратегия плохо разработана, либо неверно реализована, либо и то и другое одновременно. Принимая решения по реализации стратегии, менеджеры должны определить, какие внутренние условия необходимы для успешной реализации стратегического плана, и создать эти условия в возможно более короткие сроки. Реализация стратегии — это функция не только высшего руководства, а работа для всей управленческой команды. Все менеджеры выступают как реализаторы стратегии в рамках своих полномочий

и ответственности. Каждый из них должен определить, какие действия надо осуществить, какие шаги предпринять в своей сфере деятельности, чтобы достичь намеченных результатов. Для этого необходимо иметь план действий. К трем основным действиям по построению организационной структуры управления фирмой относятся:

Обобщая рассмотренные особенности стратегического менеджмента и приведенные определения, сформулируем понятие:

Стратегический менеджмент - это деятельность, обеспечивающая создание и поддержание стратегического соответствия между целями организации, ее потенциалом и возможностями во внешней среде.

Таким образом, внедрение системы стратегического менеджмента в компании было результатом объективной необходимости. На отечественных предприятиях внедрения этой системы связано со многими проблемами, в частности с осознанием того, что для получения желаемого результата нужно одновременно решать, как текущие, так и стратегические задачи. Более того, единого «рецепта» оптимального управления организацией просто не существует. Всегда нужно выбирать тот тип управленческого поведения, который наиболее соответствует определенному виду проблем

ГЛОССАРИЙ

Адаптация — приспособление строений и функций организмов к условиям существования.

Администрация — составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Аспект (лат. *aspectum* взгляд, вид) — точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

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

Бюрократия (от фр. *bureaucratie* < *bureau* бюро, канцелярия + гр. *kratos* власть, господство) — букв. господство канцелярии - 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

Вербальная информация - информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Видение стратегическое - представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Внешняя среда организации косвенного воздействия - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс

Внешняя среда организации прямого воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации - это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

Восприятие — единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Делегирование ответственности - передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий - передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментизация — процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Деструкция — разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо.

Децентрализация — передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализация управления - передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диапазон потенциальных возможностей - это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дилетантизм — непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства.

Задача — определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

Знание - 1) результаты познания, научные сведения; 2) совокупность сведений в какой-либо области.

Иерархия — 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Канал — 1) линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой.

Комитет — группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

Комитет постоянный - перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Комитет специальный - временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Коммуникабельность — способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

Коммуникации — процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации вертикальные - информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные - информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные - обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть - соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Компенсация за действия - внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Континуум управленческий - непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

Контроль - процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль — процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать тоже самое. К. (лат. conflictus столкновение) - столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция — 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента - система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Корпорация - широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих

(менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Лидер — глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Менеджер — наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Менеджмент — 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею.

Миссия организации - цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии - ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель — представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Мотив (фр. motif) — побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Мотивации — психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Неопределенность внешней среды - функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Обработка информации - процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Организационное окружение - та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила

поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

Организация — 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. - процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.

Организация неформальная - группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. - спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организация формальная - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

План - 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование — процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления.

Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Подразделение — составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добивающееся конкретных специфических целей в рамках организационных целей.

Позиционирование товара/фирмы - создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы, целенаправленное формирование специфического представления у потребителей о товаре или самой фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами конкурентами с помощью различных инструментов маркетинга. По мнению ряда специалистов позиционирование фирмы складывается в результате синтеза образа фирмы и ее уникального торгового предложения (УТП).

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

Принципы менеджмента - основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Прогнозирование — метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Производительность — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Процедуры - действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Процесс контроля - последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений - последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс связующий - деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы - принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Процесс стратегического менеджмента - совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления - взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации, и принятия решений.

Разделение труда вертикальное - отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Разделение труда горизонтальное - разделение всей работы на составляющие компоненты.

Решение организационное - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Селективный - отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация - информация, отобранная по заранее определенным признакам.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

Средства достижения цели - существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации - ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Стратегия - это обобщающая модель действий, предназначенных для достижения целей организации.

Стратегическое планирование - процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Управление по целям (УПЦ) — метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать

стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) — объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы.

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Цели оперативные - исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные - цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

SWOT- анализ - инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию - опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики - то есть ее потенциал.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Труды Президента Мирзиёева Ш.М.:

1. «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Т.:Узбекистан – 2017
2. «Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан», Т.:Узбекистан – 2016
3. «Обеспечение верховенства закона и интересов человека – гарантия развития страны и благополучия народа», Т.:Узбекистан – 2017
4. Указ Президента Республики Узбекистан “О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан ”, 2017

Труды Каримов И.А.

1. Каримов И.А. «Дальнейшее углубление демократических реформ, структурных преобразований в экономике, создание необходимых условий для приоритета частной собственности, малого бизнеса, предпринимательства – решающий фактор развития нашей страны», Ташкент 2016

Основная литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002.
 2. Абдурахманов К.Х и др. Управление персоналом. Ташкент, 2008
 3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999.
 4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
- Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие М. : ИНФРА-М, 2006.
5. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент Учебное пособие Уфа 2005

6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
7. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: <учебное пособие> для бакалавров - Москва : Академия, 2013.
8. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004.
9. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Изд. «Финпресс», 2000.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1999.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник — 2-е изд. — М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006.
12. Гареев Ф.Э., Блажевич А.А. Формирование стратегического развития нефтегазодобывающего предприятия нефтяной компании. – Уфа: УГНТУ
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – Спб.: Питер, 1999.
14. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Изд. «Финпресс», 2001.
15. Зайнутдинов Ш.Н. и др. Инновационный менеджмент. Ташкент, 2011
16. Зайнутдинов Ш.Н. Нурумбетов Н.И. Управление персоналом. Ташкент, 2008
17. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: «Экономика», 2004.
18. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
19. Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2003.
20. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.

21. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
22. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: 2000.
23. Котельников В.Ю. ТенЗ: Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. — М.: Эксмо, 2007.
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999.
25. Круглов Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Изд. РДЛ, 2003.
26. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: РДЛ, 1998.
27. Крымов С.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. М. Крымов. - М. : Академия, 2011.
28. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
29. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007.
30. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии, - М.: Изд. «ПРИОР», 2001.
31. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
32. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2000.
33. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
34. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.

35. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие/ А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М. : КолосС, 2012.
36. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова. - М. : Дашков и К', 2009.
37. Парахина В.Н. Попов С.А. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2007.
38. Портер М.С. Конкуренция: -М.: Изд. «Вильямс», 2000.
39. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004.
40. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: - Ростов-на-Дону: Феникс, Новосибирск: Сибирское соглашение. – 2002.
41. Стратегический менеджмент (Авт. Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Д. Хьюстон): - М.: Проспект, 2003.
42. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: ТАНДЕМ, 1998.
43. Томпсон А.А., Скрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: ЮНИТИ, 1998.
44. Тренев А.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002.
45. Ульмасов А, Шарифхужаев М. Экономическая теория – Ташкент: Мехнат, 1995
46. Ульмасов А, Тохлиев Н. Рыночная экономика. Ташкент, 1991
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2008.
48. Фольмут Х. Инструменты контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1998.

49. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник/ Москва: Дашков и К', 2013.
50. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. – СПб.: ЗАО «Бизнес-Микро», 1999.
51. Шарифхужаев М., Абдуллаев Е. Менеджмент - Ташкент: Мехнат, 1995
52. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. А. - Ростов н/Д: Феникс, 2006.
53. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: ТАНДЕМ, 1998.
54. Юлдашев К., Муфтайдинов Основы экономических знаний. Ташкент, 1997