

Министерство образования и науки Украины

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Кафедра экономики предприятия

**КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

для дополнительных занятий

по дисциплине «Стратегическое управление предприятием»

студентов центра подготовки иностранных граждан

пятого года обучения

специальностей 7.03050401, 8.03050401

«Экономика предприятия»

Составитель:

доц. Большенко С.Ф.

доц. Дедилова Т.В.

Термин «*стратегическое управление*» был введен на стыке 60-70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Можно выделить четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX века число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX века.

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

3. Возрастает роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения возникающих задач.

4. Усиливается нестабильность внешней среды, что повышает вероятность стратегических неожиданностей, внезапных изменений, их непредсказуемость.

Стратегическое управление можно определить как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

**Первый этап**, 1900-1950 гг., – *управление на основе бюджетно-финансового контроля* (постфактум), для которого характерны: внутренняя направленность отчетности и плановой информации; отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

**Второй этап**, 1950–1960-е гг., – *управление на основе экстраполяции*. Бюджетно-финансовый контроль дополняется экстраполятивными прогнозными оценками объема продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

**Третий этап**, 1960-1980-й гг., – *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

отход от экстраполирования оценок;  
учет изменчивости факторов деятельности;  
анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;  
поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;  
альтернативность решений.

**Четвертый этап**, с начала 80-х гг. по настоящее время, – *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление)*, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Отличительными чертами такой системы управления являются следующие:

акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;

децентрализация и демократизация управления;

рост значимости интуиции и усиления качественного подхода в оценках;

рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;

использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

**Стили организационного поведения.** Одна из первых концепций стратегического управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей – приростного и предпринимательского.

**Приростной стиль поведения** отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

**Предпринимательский стиль поведения** отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы, и из них выбирается оптимальная.

Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления является системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

выявить необходимость и провести стратегические изменения;

создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;

отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Оперативное управление, в отличие от стратегического, занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения.

Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. К числу его основных задач относятся следующие:

определение общих оперативных задач;

мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.

В первой половине XX века стратегическое и оперативное управление, а также соответствующие им стили поведения выступали для организации как альтернативные. В настоящее время организации все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления.

Отличие стратегического управления от оперативного, по существу, определяется различиями между рассмотренными типами организационного поведения.

**Функции стратегического управления.** Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

Планирование стратегии.

Организация выполнения стратегических планов.

Координация действий по реализации стратегических задач.

Мотивация за достигнутые стратегические результаты.

Контроль за процессом выполнения стратегии.

**Особенности стратегических решений.** Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главными из них являются следующие: инновационный характер; направленность на перспективные цели и возможности; сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно; субъективность оценки; необратимость и высокая степень риска.

**Составляющие стратегического управления.** Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонент, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений.

1. *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3. *Миссия, или общественно-значимая роль*, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4. *Стратегия* – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии является набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

**Этапы стратегического управления.** Основными этапами стратегического управления являются: анализ среды; определение миссии и целей организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

**Виды стратегического управления.**

Управление на основе решения стратегических задач

Управление по слабым сигналам

Управление в условиях стратегических неожиданностей

**Принципы стратегического управления**

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основными из них являются следующие.

1. Научность в сочетании с элементами искусства.

2. Целенаправленность стратегического управления.

3. Гибкость стратегического управления.

4. Единство стратегических планов и программ

5. Создание необходимых условий для реализации стратегии.

**Стратегические изменения.** Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов стратегических изменений.

1. **Перестройка предприятия** предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменения характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае переработки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. **Радикальное преобразование** предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3. **Умеренное преобразование** осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4. **Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

**Организационная структура** каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

**Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов**, наиболее значимыми из которых являются: размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации; географическое размещение организации; технология; динамизм внешней среды; стратегия, реализуемая предприятием.

**Организационная культура** – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Можно выделить **пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры**:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

#### **Стратегический контроль.**

Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в следующей последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.
2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4. Составление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявления отклонения от принятых стандартов.

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6–12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

*Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.*