

Тема 1. Стратегический менеджмент в системе управления предприятием.

1. Понятие стратегического менеджмента и его структура.

Организация – социально-экономическая система, деятельность которой включает в себя:

- получение сырья и ресурсов из внешней среды
- производство продукции
- передачу этой продукции во внешнюю среду.

Управление организацией предполагает достижение и поддержание баланса между этими тремя процессами и мобилизации на их осуществление внутренних ресурсов.

Развитие организации – это объективный целенаправленный процесс, который является результатом взаимодействия множества факторов, связанных:

- с изменениями внешней среды
- с изменениями внутренней среды организации

Успех развития организации зависит от правильного видения основы движущих сил своего развития - конкурентных факторов успеха (КФУ). КФУ и ориентация на стратегические цели позволяют завоевать прочную позицию на рынке и предвидеть изменения внешней среды. Многие специалисты отмечают, что внешняя среда - это большая социально-экономическая система, темпы изменения которой постоянно возрастают, и поэтому более вероятный успех будет иметь фирма, которая будет воздействовать на эту среду, а не прогнозировать и противодействовать. Поэтому стратегический аспект развития фирмы тесно связан с внешними факторами развития и определяемых на их основе долгосрочных приоритетов.

Основная цель стратегического менеджмента – создание устойчивого преимущества долгосрочного конкурентного преимущества, позволяющего фирме успешно функционировать на рынке в течение длительного периода времени в условиях высокой неопределенности среды (экономические, технологические, конкурентные и социально-культурные изменения).

Задачи стратегического менеджмента

1. Создание *системного потенциала* для достижения целей фирмы в будущем.

Это механизм взаимоотношения между фирмой и внешней средой, который позволяет фирме разрабатывать и осуществлять реализацию своих целей в соответствии с внутренними возможностями и учетом внешних изменений.

2. Формирование *структуры организации*, обладающей высокой способностью к внутренним изменениям. Это обеспечивает чувствительность фирмы к изменениям внешней среды и соответствующую ее адаптацию.

Глубина проработки стратегического развития фирмы и в значительной степени зависит от размера компании, ее отраслевой принадлежности, уровня квалификации менеджеров.

Структура стратегического менеджмента

1. Стратегический анализ
 - 1.1. Анализ внешней среды, в том числе:
 - анализ макросреды
 - анализ отраслевой среды
 - оценка конкурентных позиций фирмы
 - 1.2. Анализ ресурсного потенциала фирмы
2. Целеполагание:
 - 2.1. Формулировка / корректировка миссии организации
 - 2.2. Разработка системы стратегических целей фирмы
 - 2.3. Распределение стратегических целей в соответствии с приоритетами развития
3. Разработка стратегии и ее альтернатив
4. Разработка программ по наиболее важным стратегическим целям. Бизнес-планы
5. Организация и реализация стратегии
6. Стратегический контроль

2. *Основные понятия стратегического менеджмента*

Конкурентное преимущество фирмы – это относительное превосходство фирмы на определенном рыночном сегменте.

Конкурентное преимущество может быть внешним, если основано на отличительных качествах товара, образующих его потребительскую ценность и позволяющих потребителю сократить свои издержки в процессе использования товара.

Внутренние преимущества - основано на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, позволяющего добиться себестоимости меньшей, чем у конкурентов. Создается ценность для производителя

Стратегия – это управленческое решение, которое представляет собой обобщающую модель действий фирмы, необходимых для достижения долгосрочных

целей. Чандлер дает следующее определение стратегии: «Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач фирмы, и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Стратегическая альтернатива – это курсы действий в рамках выбранного направления. Они, по мнению Чандлера, определяются «путем сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учетом приемлемого уровня риска».

Уровни разработки стратегии (Томпсон и Стрикленд)

Уровень стратегии	Лица, принимающие решения	Содержание стратегии
Корпоративный	Разрабатывают: менеджеры высшего звена, ключевые менеджеры. Принимают и утверждают: Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Создание и управление высокопродуктивным хоз.портфелем структурных подразделений (приобретения и продажи, укрепление существующих деловых позиций) • Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и использование его в качестве конкурентного преимущества • Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Бизнес-уровень	Разрабатывают: Руководители подразделений Принимают и утверждают: Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка мер по усилению и сохранению конкурентных преимуществ • Формирование механизма реагирования на внешние изменения • Объединение стратегических действий основных

		функциональных подразделений <ul style="list-style-type: none"> • Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональный	Разрабатывают: Руководители среднего звена Принимают и утверждают: Глава подразделения	<ul style="list-style-type: none"> • Действия по поддержке бизнес-стратегии и достижения целей подразделения • Обзор, пересмотр и согласование предложений менеджеров на местах
операционный	Разрабатывают: руководители на местах Принимают и утверждают: Руководители функциональных служб	<ul style="list-style-type: none"> • Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделений

Функциональная стратегия это направление деятельности, определенная одной из функций управления в рамках корпоративной/бизнес стратегии. Виды функциональных стратегий:

Маркетинговая

Логистическая

Финансовая

Инновационная

Производственная

Социальная

Экологическая

Инструменты успешной реализации стратегии

Тактика – это формы и методы действий, ориентированные на достижение ближайших по отношению к стратегии целей.

В целях достижения стратегических и тактических целей, руководство фирмы разрабатывает **текущую политику**, которая может включать различные ограничения (например по приему на работу, замораживание зарплаты и т.д.)

Кроме этого, Фирма разрабатывает **курс действий**, представляющий собой совокупность установок и ограничений для руководства при принятии им решений.

Правила – выполняют роль ориентиров в реализации целей и задач фирмы. Они предписывают строго регламентированные действия в определенных ситуациях исключая всякую свободу выбора. Правила выполняемые в определенной хронологической последовательности называются **процедурой**.

Тема 2. Стратегический анализ

1. Цели и содержание стратегического анализа

Стратегический анализ – это начальный этап разработки стратегии, на котором собирается, систематизируется и анализируется информация о состоянии внешней окружающей среды и ресурсного потенциала фирмы.

Цель данного этапа – определение текущего положения фирмы на рынке, оценка ее внутреннего состояния и выявление условий для дальнейшего успешного развития. Для этого требуется решить следующие задачи:

1. Выявить стратегические окна. (Это события во внешней среде, изменяющие основы рынка – например, появление новых каналов распределения, новых положений законодательства, новые технологии, начало переориентации рынка и т.п.) и оценить возможность их заполнения фирмами.

2. Определить КФУ для рынка, на котором планирует работать фирма в будущем;

3. Оценить сильные и слабые стороны фирмы по отношению к этим КФУ;

4. Проанализировать сильные и слабые стороны наиболее опасных конкурентов

5. Определить конкурентное преимущество, для которого у фирмы наилучшие позиции.

На последующих этапах разрабатывается и утверждается решение о достижении такого преимущества и программа по нейтрализации своих соперников.

Поскольку результаты анализа предназначены для разработки стратегических решений, основную долю исследуемой информации составляют прогнозы развития различных сфер и уровней экономики и общества.

Способы получения и объем информации зависит от развитости рынка, его стабильности и степени открытости официальной информации с одной стороны, а также возможностей самой фирмы.

Для анализа широко используются неформальные методы прогнозирования (экспертным оценкам), а также имитационное моделирование.

Процедуру стратегического анализа можно разделить на два этапа:

1. Анализ деловой окружающей среды
2. Анализ ресурсного потенциала фирмы.
3. ***Стратегический анализ деловой окружающей среды.***

Внешняя деловая окружающая среда - это совокупность социально-экономических, экологических факторов, которые воздействуют на фирму и влияют на эффективность ее функционирования. В зависимости от специфики взаимодействия с фирмой, окружающая среда может быть подразделена на следующие виды:

- макросреда (общая)
- отраслевая среда (специфическая)

Мониторинг и первичный анализ ДООС с помощью подсистем стратегического анализа соответствующими функциональными службами фирмы. Сведение всех данных в один отдел – стратегического развития, если это крупная фирма, или представление их руководителю

Анализ макросреды.

Основная задача – определить и оценить основные показатели состояния и развития внешней среды, их перекрестное влияние и взаимодействие и выявить основные тенденции развития экономики и общества, которые будут существенно влиять на функционирование фирмы в планируемый период.

Для этого широко используется метод PEST-анализа.

Основные показатели, характеризующие внешнюю среду:

1. *Политические факторы:* Выборы в высшие органы управления, госвливание в отрасли, госрегулирование конкуренции, антимонопольная политика, протекционистские законы, налоговая политика, регулирование внешнеэкономической деятельности, законы в области трудовой деятельности.
2. *Экономические факторы:* Общеэкономическая ситуация, изменение учетной ставки, уровень инфляции, инвестиционная активность, уровень безработицы и новые рабочие места, энергообеспеченность, платежеспособный спрос населения.
3. *Социально-культурные факторы:* демографические признаки населения, распределение доходов изменения в структуре доходов и расходов, социальная мобильность общества, изменение в стиле жизни, отношение к работе и отдыху, уровень образования, уровень потребления товаров и услуг.

4. *Технологические факторы*: государственные расходы на НИОКР (связаны с тактическими задачами), приоритеты правительства и промышленников на технологические разработки (связаны с долгосрочными планами); новые разработки и технологии в области механизации, робототизации, материаловедения; скорость передачи технологий, скорость ухода старой продукции с рынка.

Анализ специфической среды

Основная задача – оценка инвестиционной привлекательности отрасли.

Отраслевой анализ позволяет получить картину общего положения в отрасли, оценить рыночные позиции и стратегии ее ведущих компаний.

Алгоритм проведения анализа состоит из двух этапов:

1. Оценка состояния отрасли и стадии ее развития в соответствии с циклом деловой активности.
2. Оценка уровня интенсивности конкуренции в отрасли

Оценка состояния отрасли.

Для проведения анализа необходимо определить наиболее значимые для отрасли экономические характеристики. Они позволяют оценить степень зрелости отрасли. Ниже приведен ряд этих характеристик и их значимость для стратегического анализа.

Размеры рынка	Крупные рынки привлекают крупные фирмы, желая приобрести компании с целью укрепления своих позиций в притягательных областях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает появление новых фирм, замедление роста ведет к росту конкуренции и отсечки слабых конкурентов.
Прибыльность в отрасли	Высокие прибыли поощряют новые входы, депрессии – поощряют выходы
Барьеры входа\выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам.
Скорость изменения технологии	Возрастает риск некупаемости инвестиций в технологии и оборудование, они не окупаются из-за быстрого морального

	устаревания последних
Вертикальная интеграция	Рост требований к капиталу, рост дифференциации стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Важно при ценовой конкуренции, увеличивается объем и размеры рынка
Стандартизация товара	Переключение продавца от одного производителя к другому
скорость обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара

Кроме текущего состояния важно определить возможные изменения, которые могут существенно повлиять на дальнейшее развитие отрасли. К таким движущим силам развития, например, относятся:

1. Рост глобализации в отрасли
2. Изменения в структуре покупателей и способах и сферах использования товаров. (Эти сдвиги не должны быть упущены фирмой и требуют от нее внутренней перестройки)
3. Технологические изменения
4. Инновации в продуктах
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация самих продуктов и их цены)
6. Вход или выход ведущих фирм в отрасли
7. Переход потребителей от стандартных товаров к дифференцированным
8. Влияние законодательных изменений
9. Изменение социальной, демографической обстановки, стиля жизни

Оценка конкуренции в отрасли

Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил.

Направления конкурентного анализа:

1. Анализ структуры рынка
2. Анализ конкурентных сил, действующих на отрасль и внутри нее (модель М.Портера)
3. Оценка конкурентных позиций фирмы в отрасли

Анализ структуры рынка основан на понятии доля рынка. Доля рынка – это процент продаж товаров данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Фирма должна следить за величиной и качеством доли

рынка. Если доля увеличивается, то увеличивается объем продаж фирмы. В среднем увеличение доли рынка на 10% приводит к увеличению прибыльности на инвестируемый капитал на 5%.

Для *анализа конкурентных сил, действующих на отрасль и внутри нее* используется модель движущих сил конкуренции М.Портера. Анализ конкуренции по Портеру основан на том, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество зависит не только от прямой конкуренции, но и от потенциальных конкурентов.

Модель «5 сил конкуренции» М. Портера.

1. Конкуренция внутри отрасли

Конкуренция среди функционирующих на рынке компаний следует старым схемам достижения для себя более выгодного положения с помощью ценовых и неценовых методов. Портер отмечает ряд следующих факторов, определяющих интенсивность конкуренцию:

1. Большое число конкурентов или примерное равенство их сил
2. Медленный рост отрасли
3. Высокий уровень постоянных издержек в виде накладных расходов или стоимости товарно-материальных запасов
4. Отсутствие дифференциации
5. Количественный скачок в мощностях
6. Различного рода конкуренты
7. Высокая стратегическая значимость
8. Высокие выходные барьеры

2. Проникновение новых конкурентов

Появление новых компаний ведет к росту производственных мощностей. Это может вызвать падение цен или рост издержек. Портер выделяет основные препятствия для проникновения на рынок новых конкурентов:

- 1) Экономия на масштабах производства, которая означает сокращение издержек производства единицы продукции или услуг по мере роста объемов производства в единицу времени.
- 2) Дифференциация продукции, означающая, что действующие в отрасли компании имеют свои группы потребителей, приверженность которых является результатом успешной маркетинговой политики.

- 3) Потребность в стартовом капитале. Это препятствие может возрастать в зависимости от действия фактора неопределенности. Капитал может потребоваться не только для производства, но также для расширения кредитов потребителям, наращивания активов и покрытия начальных расходов.
- 4) Издержки конверсии - единовременные расходы, связанные с заменой своих поставщиков. Издержки конверсии могут включать переобучение персонала, приобретение нового производственного оборудования, необходимость технического обслуживания, новый дизайн продукции, риск приостановки производства.
- 5) Нехватка каналов распределения и борьба за них.

3. Угроза появления на рынке товаров-заменителей. Замещение этими товарами существующих в отрасли всегда возможно. Цены на товары-заменители определяют потолок цен, которые могут назначить фирмы в отрасли.

4. Возможности покупателей.

Потребители вступают в конкуренцию с отраслью, стремясь снизить цены и приобрести товары или услуги более высокого качества путем столкновения друг с другом конкурентов. Группа покупателей обладает большой силой, если она соответствует следующим критериям:

- 1) она сконцентрирована или покупает относительно большие объемы товаров;
- 2) продукция, которую она покупает, представляет важную часть затрат или закупок в отрасли производства;
- 3) продукция, которую она покупает, стандартизована или недифференцирована;
- 4) она нечувствительна к издержкам конверсии;
- 5) ее нормы прибыли невелики;
- 6) от продукции отрасли не зависит решающим образом качество собственной продукции или услуг потребителя;
- 7) она хорошо информирована.

5. Возможности поставщиков.

Поставщики могут оказывать давление, угрожая поднять цену или снизить качество товаров или услуг. Поставщики, имеющие сильные позиции, могут снизить прибыльность отрасли, которая не в состоянии покрыть рост издержек путем повышения цен. Условия, которые делают поставщиков сильными, сходны с теми, которые придают силу группам покупателей.

Группа поставщиков считается сильной, если она следует следующим критериям:

- 1) в ней доминирует несколько компаний, концентрация в ней выше, чем в отрасли, которой она продает свою продукцию.
- 2) Ей не приходится конкурировать с заменителями продукции, которые она продает отрасли
- 3) Рассматриваемая отрасль не является одним из наиболее важных заказчиков
- 4) Ее продукция имеет решающее значение для отрасли
- 5) Ее продукция дифференцирована.
- 6) Она представляет реальную угрозу для прямого проникновения покупателей в ее отрасль посредством вертикальной интеграции.

Конкурентные позиции фирмы в отрасли.

Основная цель – оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять ваши конкуренты. Он предполагает ответы на следующие вопросы:

1. Каковы шансы ваших конкурентов на успех
2. Как данный конкурент вероятнее всего отреагирует на возможные стратегические ходы других конкурентов
3. Как отреагировали бы конкуренты на возможные многочисленные изменения в отрасли и внешнем окружении
4. С кем в отрасли вы хотели бы соперничать и какими средствами
5. Чего конкурент надеется добиться своим стратегическим ходом и как вам следует его рассматривать
6. От чего вам следует держаться подальше, чтобы избежать провокационных контрмер, которые могут причинить вам неприятности или вызвать дополнительные затраты.

Позицию фирмы в отрасли определяют:

1. Конкурентное преимущество. Два пути – низкие издержки и дифференциация. Низкие издержки означают способность представить сравнимый товар с меньшими, чем у конкурентов издержками. Дифференциация – способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.
2. Сфера конкуренции (широта цели, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли) Фирма должна решить для себя, сколько разновидностей товаров она будет выпускать, какими каналами сбыта пользоваться, какой круг покупателей обслуживать в каких районах мира продавать свою продукцию и в каких родственных отраслях она будет конкурировать.

Для упрощения процедуры анализа может быть использован метод стратегической группировки.

В результате анализа определяются ключевые факторы успеха для сегмента отрасли, в котором работает или планирует свою деятельность фирма. Возможность реализации этих факторов оценивается на следующем шаге стратегического анализа.

В общем случае можно выделить следующие группы факторов, лежащие в основе КФУ:

1. Факторы, связанные с инновациями
 - компетентность в научных исследованиях
 - способность к быстрому освоению инноваций в производстве
2. Факторы, связанные с эффективностью производства
 - эффективность низкочувствительного производства (экономия на масштабе производства)
 - качество производства
 - высокая фондоотдача
 - размещение производства, гарантирующее низкие издержки
 - высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах)
3. Маркетинговые факторы
4. Факторы, связанные с квалификацией персонала
 - ноу-хау в контроле качества
 - специалисты в области проектирования и технологий
5. Специфические факторы, связанные с возможностями организации,
 - удобное расположение
 - доступ к финансовому капиталу
 - патентная защита
 - лоббирование государственными структурами

3. Анализ ресурсного потенциала предприятия

Цель ресурсного анализа – определить наличие ресурсов и возможности получения дополнительных для формирования и реализации конкурентного преимущества, а также функционирования в условиях своего роста.

Анализ включает в себя:

- оценку ресурсной эффективности фирмы по каждому из основных видов деятельности

- оценку эффективности операционного потенциала (Для этого может быть использована система стоимости и цепочка ценностей М.Портера).
- оценку эффективности административного механизма

4. *SWOT-анализ*

Широко используемый метод стратегического анализа. Он позволяет дать комплексную оценку положения фирмы, с учетом ее внутреннего состояния и изменений внешней среды, а также определить, как последние влияют на эффективность функционирования фирмы.

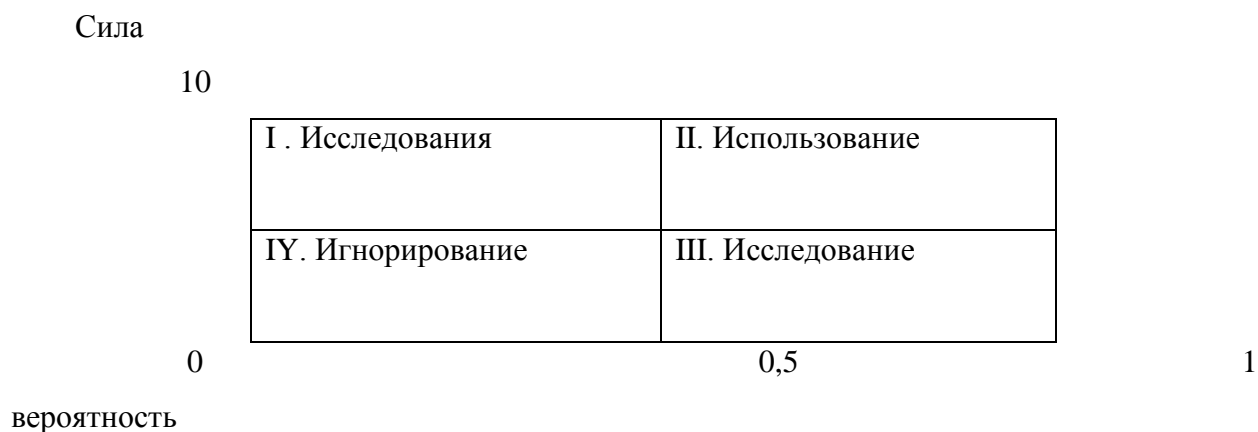
Преимущества метода – не требуется большого количества информации. При использовании метода происходит комбинация фактической и субъективной информации (экспертных оценок).

Процедура SWOT-анализа делится на два этапа. На первом этапе оценивается воздействие факторов окружающей среды, с позиции возможностей и угроз, которых исходят от нее. На втором этапе – определяется ресурсный потенциал фирмы и определяются ее сильные и слабые стороны.

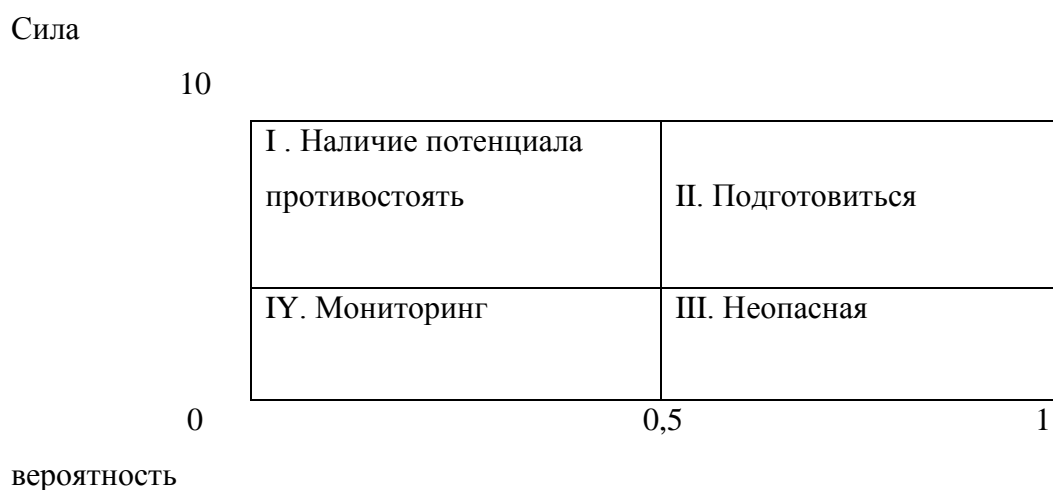
1 этап. Возможности и угрозы.

- идентификация факторов. Определяются факторы, наиболее сильно влияющие на деятельность фирмы. Оценивается системный эффект
- определяются сила (или мощь) конкретных факторов. Под силой воздействия понимается степень воздействия на эффективность функционирования фирмы. Используются прогнозы и экспертные оценки. Гринли предложил 10-тибалльную систему, где 0 – получение эффекта от реализации данной возможности минимально; 10 – самые благоприятные условия, а, следовательно, эти факторы должны быть под пристальным вниманием.
- Оценивается вероятность возникновения (от 0 до 1), поскольку неопределенность внешней окружающей среды приводит к тому, что однозначно определить наступление факторов невозможно.

Классификация возможностей



Классификация угроз



Угрозы, попадающие в 3 квадрат неопасны для фирмы, так как их сила невелика. Однако эти угрозы достаточно сложны для исследования и ошибка в оценке их силы может быть катастрофой для фирмы.

В квадрате 4 сосредоточены угрозы, которые требуют постоянного мониторинга, поскольку в будущем их характер может измениться в отрицательную для фирмы сторону.

2 Этап . Оценка силы и слабости ресурсного потенциала

Может проводиться путем построения пектограммы для фирмы и ее основных конкурентов, путем оценки наиболее важных для рассматриваемого бизнеса характеристики по 5-10-ти балльной шкале.

Оценка собственно ресурсного потенциала.

- + физические ресурсы
- + финансовые
- + человеческие
- + административная система
- + нематериальные активы.

Оценка операционного потенциала по следующим сферам деятельности фирмы:

- + маркетинг
- + инновационная деятельность
- + производство (на предмет снижения издержек)
- + финансы
- + персонал (Квалификация)

Оценка управленческого потенциала

- + атрибуты (менталитет, власть, компетенция и способности)
- + климат (организационная культура, делегирование ответственности)
- + процедура управления (информационные потоки)

Комбинации "возможности - слабые стороны" предлагают применять для внутренних преобразований.

Комбинации "угрозы - слабые стороны" автором предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.

Комбинации "угрозы - сильные стороны" автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Тема 3. Разработка стратегии

1. Целеполагание

Целеполагание - описание желаемого состояния фирмы к конкретному сроку во всех аспектах ее функционирования. Задача менеджмента состоит в согласовании целей и интересов социально-экономической системы и различных групп, участвующих или влияющих на деятельность фирмы. (Под социально-экономической системой понимается многоуровневая структура хозяйства от макроэкономического уровня до фирмы с ее подразделениями и отделами).

Этапы целеполагания.

1. Формулировка/корректировка миссии фирмы
2. Собственно процесс определения стратегических целей фирмы.
3. Распределение целей в соответствии с системой выбранных руководством приоритетов

Формулировка/корректировка миссии фирмы

Миссия – это система ценностей, убеждения и принципы, которые положены в основу ее деятельности, объясняющих зачем она существует, обеспечивающих сохранение фирмы в бизнесе и достижение ею целей функционирования на рынке.

Элементы миссии:

1. *Финансовые подцели* (обеспечение устойчивого роста доходов, прибыли, доходность на акцию и т. д.) - отражают представления собственников и инвесторов об эффективности деятельности предприятия

2. *Экономические подцели* - это группа целей, которые определяют позиционирование организации на рынке и взаимодействие с потребителями.

3. *Производственные подцели* связаны с созданием внутренних механизмов, позволяющих достичь эффективного функционирования фирмы (это технологии, управление качеством, соответствие требованиям рынка, рост квалификации и производительности труда сотрудников).

4. *Экологические подцели* формируются под воздействием внешней для предприятия среды, прежде всего различных общественных организаций, а также контролирующих государственных организаций.

5. *Социальные подцели* отражают интересы работников данной организации, определяя желаемые для них результаты (улучшение условий труда, увеличение заработной платы, сокращение рабочей недели, улучшение жилищных условий за счет средств организации и т.д.) а также интересы внешних социальных групп. Группу этих подцелей определяют как **социальная ответственность**.

Разработка стратегических целей.

Стратегические цели фирмы можно определить как миссию, конкретизированную в определенном периоде и скорректированную в соответствии с условиями внешней среды и положением фирмы на рынке.

В процессе разработки стратегических целей фирмы важно сохранить комплексность и сбалансированность ее развития и учесть возможность синергетического эффекта.

Формулировка цели в той или иной форме во многом зависит от таких факторов как:

- * Предполагаемый интервал достижения цели;
- * Степень изученности и прогнозируемости среды;
- * Вероятность возникновения неблагоприятных факторов и факторов успеха;

Все цели можно классифицировать по критерию обязательности. Так, достижение одних жизненно важно для фирмы, в противном случае она может потерять свои позиции на рынке или просто обанкротиться. Достижение других – желательно (например, максимизация прибыли).

По отношению к главной цели, цели могут быть конечными и промежуточными. По последним осуществляется контроль хода реализации стратегии. Период достижения цели определяется ее характером. Достижение главной цели предполагает выполнение разноплановых функциональных промежуточных целей.

Требования к целям:

- Достижимость
- Измеримость
- Гибкость (адаптивность к изменениям внешней среды)
- Четкость формулировок в плане понимания сотрудниками коллектива
- Иерархичность построения целей
- Стимулирование на достижение желаемого результата.

В первую очередь определяются качественные цели. Они носят общий характер, определяют направление развития и могут не совпадать с текущим хозяйственным курсом фирмы.

Далее, эти цели конкретизируются в количественно заданные цели. Они формулируются в терминах внутреннего развития фирмы и имеют фиксированные временные рамки. Важно заметить, что эти цели должны быть определены не на основе экстраполяции текущего развития, а на основе качественных целей.

Метод «Дерева целей» позволяет систематизировать и упорядочить цели развития фирмы по всем направлениям деятельности и структурным подразделениям. Построение

сетевого связанного графа сверху вниз, от общих целей фирмы к целям отдельных функциональных отделов и служб:

- 1) сведение дерева целей к системе целей по созданию и реализации стратегических продуктов на существенно разных рынках.
- 2) дополнение системы целей по продуктам (по отдельным рынкам) целями, которые характеризуют другие важные аспекты деятельности фирмы. Например, развитие персонала, финансовые и т.п.

В результате построения дерева целей формируется систем, реально отражающая существенные связи и определяющая ориентировочные потребности в ресурсах.

Система приоритетов развития определяется руководством и используется для увязки целей с ресурсами и концентрации усилий на наиболее значимых для фирмы направлениях развития.

Приоритеты 1-го уровня - оптимальная (максимальная) концентрация ресурсов. Цели жизненно важные для функционирования фирмы

Приоритеты 2-го уровня – достаточный минимум ресурсов для их достижения. Цели желательные для развития фирмы.

Приоритеты 3-го уровня – выделение ресурсов по остаточному принципу (в том числе прекращение отдельных программ и проектов).

2. Характеристика стратегии предприятия

Суть стратегии – выстроить позицию достаточно сильную и потенциально гибкую для того, чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил.

Общая (корпоративная) стратегия решает следующие основные задачи:

1. Отбор основных наиболее существенных для развития компании направлений развития
2. Определение полномочий и ответственности подразделений и функциональных отделов в реализации стратегии
3. Распределение ключевых ресурсов компании между подразделениями и функциональными отделами.

Структура стратегии.

Стратегия, как управленческое решение, включает следующие элементы:

1. *Цели деятельности*, которые должны соответствовать следующим условиям:

1) быть четко сформулированы, обеспечивать непрерывность и преемственность тактического выбора в процессе реализации стратегии.

2) не противоречить личностным ценностям ключевых участников (т.е. менеджеров всех уровней).

2. *Наиболее существенные элементы политики*, направляющие и ограничивающие поле деятельности.

Должен быть простор для самостоятельных действий и решений. Она должна определять ход событий, а не являться реакцией на внешние обстоятельства.

Последовательность основных действий (или программ), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

4. *Ключевые ресурсы*

Факторы, влияющие на формирование стратегии.

1. Выражение воли руководства. Оно определяется под влиянием таких факторов, как ценности, стремления и личные качества руководства.

2. Реализация возможностей коллектива. Определяется конечными целями фирмы, принципами функционирования и организационной культурой фирмы (ценности, этика, идеология, вера и убежденность).

3. Рациональное управление, которое в значительной степени определяется лидерством, атрибутами власти и налаженностью информационных потоков (т.е. это элементы административного механизма).

4. Конкурентные преимущества фирмы, которые компании необходимо постоянно поддерживать, развивать и защищать.

Разработка стратегии

Процедура разработки стратегии развития фирмы начинается с формирования - маркетинговой стратегии для отдельных видов бизнеса (если компания диверсифицированная), которые определяют комплекс стратегических решений в области конкурентоспособности продукции, номенклатуры, и ассортимента, качества и объема производства продуктов, а также их реализации на соответствующих рынках.

Ключевые вопросы, которые при этом следует решить, связаны с формированием долгосрочного портфеля заказов и его эффективной реализации.

Данный процесс заканчивается принятием адекватных конкретных управленческих решений по каждому рынку (стратегической зоне хозяйствования), а также их согласования и утверждение ее со всеми подразделениями фирмы. После этого

в соответствии с маркетинговой стратегией проводится разработка остальных функциональных стратегий в рамках отдельных бизнес-подразделений. Совокупность бизнес-стратегий представляет собой стратегический *бизнес-блок*.

Далее:

1. Проводятся взаимные согласования всех бизнес-стратегий
2. Устанавливаются приоритеты развития по этим бизнес-стратегиям исходя из: общих интересов и целей организации.
3. Проводится распределение ключевых ресурсов организации в соответствии с утвержденными бизнес-стратегиями и установленными стратегическими приоритетами производится.
4. По всем крупным специализированным видам деятельности (финансы, логистика, и т.п.), которые в структуре организации централизованы и относительно обособлены также разрабатываются стратегии. Это будет обеспечивающая подсистема корпоративной стратегии
5. Системное соединение этих подсистем и выработка корпоративной стратегии, которое подразумевает, что получаемая в итоге корпоративная стратегия – это стратегия системы бизнесов, в которой заложен эффект от совместных действий (синергетический эффект) и учтены функциональные возможности!

Планирование риска

Цель - достижение важного уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

Включает:

- определение критических допущений, выделяя допущения с низкой степенью доверия (т.е. маловероятные) или те, на которые фирма не может быстро реагировать .
- разработка системы действий в условиях кризисных ситуаций:
 - а) создание информационной системы, позволяющей своевременно распознавать возмущения и обеспечивать возможность времени на выработку реакций
 - б) разработка типовых сценариев выхода из кризиса.

Выбор стратегической альтернативы.

Выбор окончательного варианта стратегии осуществляется с учетом изменений тенденций во внешней среде фирмы и ее сильных и слабых сторон.

Критерии выбора стратегических альтернатив:

- ожидаемые выгоды
- затраты (ресурсы)
- величина риска при принятии той или иной альтернативы
- фактор времени (достаточно ли временем располагает фирма для реализации альтернативы)

Тема 4. Модели стратегического выбора

В теории стратегического менеджмента практически каждая из школ предлагает свои модели стратегического выбора. Они направлены на формирование денежных потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем. В качестве критериев обязательно рассматриваются конкурентные преимущества фирмы или ее рыночная позиция, а также отраслевая привлекательность. Предлагается к рассмотрению две наиболее распространенные модели: Конкурентные стратегии, разработанные М.Портером, и стратегии развития бизнеса, предлагаемые в трактовке Ф.Котлера.

Конкурентные стратегии (М.Портер)

Согласно Портеру можно выделить три вида стратегии

1. Лидерство в снижении издержек

1. Дифференциация

2. Фокусирование

Суть *стратегии лидерства в снижении издержек* состоит в том, чтобы издержки по выпуску и реализации продукта у фирмы были ниже, чем у конкурентов. Ключевыми факторами для фирм, использующих эту стратегию выступает масштабность производства и эффект опыта.

Риск использования данной стратегии связан со следующими моментами:

- 1) Технологические достижения снижают ценность сделанных фирмой инвестиций
- 2) Достижение такого же преимущества конкурентами
- 3) Неспособность уловить необходимость смены продукта или рынка
- 4) Инфляционный рост издержек

Стратегия дифференциации связана с предложением отдельным сегментам товара с отличительными свойствами, которые ценны для них и отличают товар от товара конкурента. Это большинством целевых покупателей рассматривается как один из

решающих моментов в выборе продукта. Цена может быть выше среднеотраслевой, но рентабельность достигается за счет принятия при такой цене товара рынком.

Дифференциация ведет к росту издержек. В связи с этим, фирма должна постоянно вести поиск путей повышения эффективности производства и снижению издержек.

Негативными тенденциями при внедрении данной стратегии являются:

- 1) Слишком большой разрыв в издержках фирм с этой стратегией и фирм со стратегией лидерства в снижении издержек
- 2) Потребность покупателей в дифференциации снижется за счет роста информированности.

Стратегия фокусирования предполагает выбор рыночной ниши, характеризующейся определенными требованиями и предпочтениями покупателей. Ниша может быть выделена в силу географического положения, особых требований к использованию продукции или в силу специфических свойств продукции, удовлетворяющих потребителей ниши. Основой для успешной конкурентной борьбы при применении стратегии концентрирования в обслуживании ниши являются либо меньшие, чем у конкурентов издержки, либо способность предложить потребителям ниши нечто отличное от продукции конкурентов.

Для использования данной стратегии должны выполняться одно или несколькими из перечисленных ниже условий:

- сегмент достаточно велик для извлечения прибыли.
- сегмент обладает высоким потенциалом для развития.
- фирма, концентрирующаяся на сегменте, обладает квалификацией и ресурсами, необходимыми для эффективного обслуживания сегмента.
- фирма, концентрирующаяся на сегменте, может защитить себя от конкурентов за счет установившихся хороших отношений с клиентами и лучших возможностей обслуживания покупателей в сегменте.

Однако использование этого вида стратегии может быть неэффективно в связи со следующими моментами:

- 1) Усиление различий в издержках в сравнении с другими производителями может обесценить все преимущества
- 2) Возможно сокращение различий между частью продукта и всем продуктом, потребительской группой и рынком.

Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают остальные элементы: отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технологию. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста. Это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение.
- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой

и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста :

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- *стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;
- *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной

стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

- *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегии сокращения(или оборонительные стратегии). Реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит небезболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- *стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
- *стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда,

когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

- *стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она *больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер*. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

Функциональные стратегии

Разработка функциональных стратегий означает поиск правильного поведения в рамках заданной функции и базовой (корпоративной) стратегии. В различные периоды времени можно наблюдать изменение значимости функциональной деятельности фирмы. Так, в 60-е годы ведущим была маркетинговая деятельность, в 70-е – финансы и кадры, в 80-е – информационное обеспечение.

Основные этапы для определения функциональной стратегии:

1. определить роль и конкретное содержание данной функции.
2. Уточнить как выполнение данной функции участвует развитию бизнеса.
3. Четко провести разграничение между функциями.
4. Согласовать деятельность исполнителей функций с корпоративной миссией, тем самым избежать узкофункционального подхода.

В идеале функциональное подразделение должно выполнять ту работу, с которой способно хорошо справляться и располагать продуманной функциональной стратегией, увязанной с корпоративной стратегией.

Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии развития фирмы.

Стратегия маркетинга – детализация маркетинговой части стратегии. Её можно назвать одной из ведущих в системе функциональных. Она включает в себя совокупность направлений развития фирмы на рынке. Элементами маркетинговой стратегии являются:

- товарная стратегия
- стратегия ценообразования
- стратегия товародвижения (сбыта)
- стратегия продвижения.

Как правило маркетинговая стратегия разрабатывается по каждому сегменту рынка (товару). Однако акцент ставится на получение системного эффекта с точки зрения экономии затрат.

Для разработки данного вида стратегии используются такие методы, как Матрица Бостонской Консалтинговой группы (матрица БКГ), матрица РІМ, которые рассматривались в курсе маркетинга.

Финансовая стратегия. Финансы часто являются основным ограничением для масштаба и выбора направления деятельности фирмы. Поэтому разработка данной стратегии имеет особую важность для выбора базовой и разработки остальных функциональных стратегий. Одна из задач данной стратегии – определение направлений инвестиционной активности фирмы поиска и привлечения внешних источников - без них эволюционное развитие. Структура определяется структурой источников финансирования: - инвестиции, корпоративные финансы, лизинг. Операции с ЦБ, стратегические альянсы.

Выделяют следующие компоненты финансовой стратегии:

- структура бизнеса, которая находит отражение в увеличении активов фирмы, в том числе финансовых ресурсов и рационализации их структуры. Важным моментом здесь является обеспечение ликвидности фирмы.
- структура накопления и потребления, которая заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, которое обеспечивает реализацию базовой стратегии.
- структура задолженности, определяющая основные элементы кредитного плана: сумму кредита, источник кредитования, график возвращения кредита.
- финансирование бизнес-стратегий и крупных программ, которое чаще всего включает решения по капитальным вложениям по таким направлениям, как

социальные программы, рост и модернизация основных фондов, новое строительство, поглощения и приобретения и т.п.

Стратегия инновационная. Она позволяет поддерживать или наращивать конкурентный статус выпускаемой продукции. Возможно направление этой стратегии, связанное с защитой позиций фирмы на рынке путем поддержания жизненного цикла продукта (модернизация и т.п.). Другое направление обеспечивает разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста в форме НИОКР. Последнее направление существенно зависит от специфики отрасли (скорости обновления продукции). К основным элементам стратегии НИОКР относятся:

- Технологическое прогнозирование и планирование
- Структура НИОКР (собственные исследования и/или покупка патентов)
- Управление НИОКР

Стратегия управления персоналом – основана на структуре развития фирмы и организационных изменениях. Может сдерживать внедрение стратегии в других функциональных сферах управления и снижения в целом эффективности управления.

Включает в себя:

- определение потребности в кадрах, привлечение их и использование кадров;
- стимулирование и сохранение кадров, их развитие,
- высвобождение и организация информации о кадрах;

Стратегия производства обеспечивает основные направления деятельности фирмы в области выпуска продукции (оказания услуг). Важнейшие составляющие данной стратегии:

- планирование производства и контроль
- повышение производительности труда
- затраты

Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль

Приведение стратегии в соответствии с внешней средой и оценка ее эффективности

Полученную стратегию (которая представляет собой иерархическую систему стратегий всех бизнесов и функциональных служб фирмы), необходимо оценить на предмет:

- *внутренней согласованности и целостности*. Это определяется балансом между целями и ресурсами; а также соответствием целей потенциалу и возможностям фирмы и конечным результатам, в первую очередь, прибыли.

- *совместимости с внешней средой* (основное внимание – соответствие и удовлетворение потребительского спроса). Здесь возможно получение следующих вариантов:

- Полное соответствие существующей стратегии новым условиям
- Соответствие части базового компонента, и это требует корректировки стратегических альтернатив
- Полный пересмотр стратегии

Внедрение стратегии.

Итогом разработки стратегии является система планов, где увязаны ресурсы и решения. Они носят адаптивный характер, поскольку в процессе реализации могут происходить прогнозируемые и непредвиденные процессы во внешней среде. Ключевое внимание в процессе внедрения и реализации стратегии следует направлять на решение вопросов, связанных с:

- лидерством
- мотивацией
- обеспечением основной деятельности.

Дополнительным фактором успешной реализации стратегии являются коммуникации.

Внедрение стратегии предполагает:

1. Приведение (или создание) *организационной* структуры в соответствии с выбранной стратегией по следующим направлениям:
 - структура
 - кадры управления
 - проверка квалификации и опыта персонала на соответствие новым условиям функционирования
 - организация процесса управления, направленного на реализацию стратегии, а именно
 - установление курсов и процедур, соответствующих стратегии
2. Приведение внутренней структуры *бизнеса* в соответствие со стратегией:

- Определение стратегически важных видов деятельности в цепочке ценностей по реализации стратегии (по формированию конкурентного преимущества). Они позволяют сформировать основные блоки организационной структуры
- Определение стратегических связей между основным и вспомогательными видами деятельности для построения системы взаимоотношений между видами деятельности и координацией их выполнения (т.е. межфункциональные связи).

3. Увязка бюджетов
4. Управление сопротивлением изменениям
5. Формирование мотивации и системы поощрения.

Реализация стратегии

В процессе реализации стратегии большое внимание следует уделять выявлению изменений среды и быстрому реагированию фирмы на них. Для этого фирмы должны иметь свой механизм *улавливания изменений*. Он предполагает:

- определение сильных сигналов со стороны внешней среды, которые требуют от менеджмента конкретных ответных действий;
- определение слабых сигналов, для которых необходимы меры по определению области возможных ответных действий и достаточного временного интервала для накопления и перераспределения ресурсов для принятия решения.

Полученная информация может послужить причиной *переформулировки стратегии*.

Возможно три варианта/условия:

- 1) Позициям фирмы угрожает опасность. ***Стратегические позиции*** претерпевают большие изменения
- 2) Изменения в среде требуют изменения ***подходов*** фирмы к реализации своей стратегии
- 3) Позиции фирмы потрясены какими-то неожиданными событиями.

Стратегический контроль

Стратегический контроль позволяет оценить:

1. Ход реализации стратегии,
2. Возможность и целесообразность следования заданной стратегии,

3. Принципиальную достижимость стратегических целей при условии следования по заданной стратегии.

Функции стратегического контроля:

1. Контроль процесса реализации стратегии по частным и системным стратегическим решениям (и стратегических изменений в первую очередь)
2. формирование с развитие системы информационного обеспечения стратегического управления:
 - мониторинг системы стратегических индикаторов по внешней и внутренней среде;
 - первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних)
3. первичный стратегический анализ
4. участие во вторичном стратегическом анализе и постановке стратегических целей.

Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, бизнес-уровне (дивизиональном), функциональном и индивидуальном (исполнительском).

Характеристика основных типов контрольных систем для стратегического управления.

- 1) Рыночный контроль. Это основа планирования портфеля. Производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы и ее положение по сравнению с другими фирмами на рынке. Основные показатели:
 - рыночная цена акций и их колебания,
 - скорость возврата инвестиций (ROI) (характеризует отдачу инвестиционного капитала). На дивизиональном уровне (уровне отдельных бизнес-направлений в диверсифицированной фирме) позволяет оценить работу ее отдельных СБЕ.
 - трансферные цены – показывают взаимоотношения между отделениями.
- 2) Контроль по выходу. При этом компания оценивает или прогнозирует достижение соответствующих целей по различным отделениям (СБЕ), функциям и подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. На функциональном уровне - степень достижения функциональных целей, которые могут использоваться для разработки отличительных преимуществ компании и в качестве методов контроля поведения персонала. Контроль по индивидуальным результатам должен использоваться на всех уровнях управления.

- 3) Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. *Правила и процедуры* являются руководством к действию. Они указывают, что должно быть сделано. Тем самым, формируется стандартное в фирме поведение, которое дает предсказуемый результат и ожидаемую реакцию. *Бюджеты* (правила распределения ресурсов) устанавливают определенные ограничения. Важно, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами. *Стандартизация* входа, процесса и выхода позволяет программировать деятельность и обеспечивает достижение минимальных издержек и высокого качества.
- 4) Контроль со стороны коллектива формируется на основе существующей в фирме организационной культуры. Основан на создании внутренней системы результатов фирмы, с помощью устанавливаемых работниками норм и результатов своего поведения.