

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	2
1 Стратегическое управление в системе современного менеджмента	4
1.1 Тенденции развития современного менеджмента	4
1.2 Причины возникновения стратегического менеджмента в России	8
1.3 Стратегическое планирование в современном российском бизнесе	12
1.4 Стратегия российского бизнеса в 90-е годы	13
2 Специфика применения инструментов стратегического управления в России	19
2.1 Виды стратегического управления	19
2.2 Стратегический управленческий аспект в деятельности российских предприятий	25
2.3 Развитие теории и практики стратегического управления	32
Заключение.....	41
Список использованной литературы.....	46

Введение

В 80-90-е годы в развитии российского бизнеса преобладали волевые, личностные начала. На современном этапе социально-экономического развития России стратегический менеджмент стал первоочередной проблемой управления и для бизнеса.

Необходимость разработки стратегического плана как важного инструмента стратегического управления предприятием стала аксиомой в странах с развитой рыночной экономикой. В связи с этим в последние годы в теории общего менеджмента выделилось самостоятельное направление – стратегический менеджмент. Такой интерес к данной проблеме имеет объективные причины, среди которых можно назвать нестабильность общей экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции, дифференциацию вкусов и повышение требовательности потребителей, сокращение жизненного цикла продукта. Быстро и постоянно меняющаяся внешняя среда предприятия в значительной степени усложняет управленческий процесс, и рынок становится все менее предсказуемым.

Целью настоящей курсовой работы является исследование применения инструментов стратегического управления в условиях России.

Цель курсовой работы – исследовать методы применения инструментов стратегического управления в условиях России.

Задачами курсовой работы в связи с поставленной целью являются:

- Изучение существующей системы бухгалтерского и налогового учета амортизации основных средств.
- Исследование и обобщение методов амортизации основных средств на примере ОАО Котовский лако-красочный завод.

Объектом исследования является бухгалтерский и налоговый учет амортизации основных средств.

Предмет исследования – изучение теории и практики амортизации основных средств, в том числе на примере конкретного предприятия.

Методы исследования – анализ монографий, периодической печати, данных бухгалтерского учета.

Теоретико-прикладное значение работы заключается в возможности применения исследования при разработке управленческих решений в сфере бухгалтерского и налогового учета.

1 Стратегическое управление в системе современного менеджмента

1.1 Тенденции развития современного менеджмента

Построение рыночной экономики в России сопровождается радикальными изменениями в структуре хозяйствующих субъектов. В результате приватизации более 70% предприятий стали частными, за последние 10 лет государство резко сократило свое участие в управлении экономикой, что повлекло серьезные количественные и качественные преобразования в системе и методах хозяйствования.

Надо заметить, что серьезную эволюцию претерпевает менеджмент и в других развитых странах. Как показывает анализ во многих исследованиях [4, 24, 25], успеха добиваются фирмы, способные сконцентрировать усилия на главных направлениях своей деятельности; эффективно распоряжаться временем и управлять стремительным потоком нововведений; создать условия для внедрения гибких форм организации, при которых совместный труд должен приносить удовлетворение всем членам организации.

Можно выделить следующие основные тенденции развития управления современными фирмами:

- Организационные поиски менеджмента.
- Функция координации.
- Настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы, нацеленной на повышение эффективности на всех участках деятельности.
- Поворот бизнеса к управлению организационной культурой.

Организационные поиски менеджмента, предполагают многообразные структурные решения — от сетевых организационных форм и групповой работы до максимальной самостоятельности отделений, рискованных новаторских

команд, полностью отвечающих за прибыль и убытки. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями, сосредоточиваются функции интеграции деятельности фирмы. Каждое отделение (дивизион) полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. Наблюдается тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся структур, дальнейшему развитию программно-целевого управления.

Функция координации имеет особое значение, поскольку речь идет о взаимозависимости предприятий в масштабах региона, страны. Существует несколько видов координации: превентивная — прогнозируются проблемы и пути их преодоления; устраняющая — ликвидируются перебои в хозяйственной системе; регулирующая — предназначается для поддержания установленной схемы взаимодействия субъектов хозяйствования; стимулирующая — повышает эффективность деятельности при отсутствии видимых отклонений.

Настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы, нацеленной на повышение эффективности на всех участках деятельности связана с тем, что, по мнению многих авторов [5. С. 62], в ближайшем будущем уровень образования и квалификация работников окажутся главным стратегическим ресурсом организации.

Поворот бизнеса к управлению организационной культурой, т.е. системой ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации означает:

- установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя;
- обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты;
- создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы.

Все выше ценятся способность и готовность делегировать полномочия подчиненным ступеням структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие и руководителей, и подчиненных, заинтересованный подход к стратегии управления, использование современных информационных систем.

Основным субъектом, организационным звеном рыночной экономики является предприятие (фирма, организация). Фирма — это экономическая единица, которая самостоятельно принимает решения, стремится к максимизации прибыли, производит продукцию (товары, услуги) для других хозяйствующих субъектов рынка, несет социальную ответственность перед обществом и каждым работником.

В настоящее время главным для мелких, средних и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (притом в основном за ту же цену).

Дело в том, что жизненный цикл продукции стал более коротким, а ассортимент изделий и объем выпуска разовых партий существенно увеличились. Значительно усложнилась технология производства, что потребовало новых форм контроля, организации и разделения труда. Обострилась конкуренция на рынке товаров, в корне изменившая отношение к качеству продукции, что потребовало от организации послепродажного обслуживания и дополнительных фирменных услуг. Неопределенность внешней среды стала одним из важнейших понятий менеджмента, причем в смысле постоянной изменчивости условий, поведения, быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта.

Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, рост конкуренции заставляют предприятия по-новому увидеть весь комплекс вопросов управления. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время является основой реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий. Ориентация на потребительский спрос, проведение

маневренной научно-технической инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали главными идеями новой философии менеджмента. Стержень этой философии кроется в признании социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что оно обеспечивает интеграцию экономических процессов на предприятии и в стране в целом. Управление фирмами связывает воедино их внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами которой являются государственное регулирование экономики, конкуренция, состояние социальной среды, а также повышает конкурентоспособность бизнеса.

В 1980-е годы в деловом мире произошла ломка стереотипов управленческого мышления, устаревших концептуальных подходов к управлению. Конечно, современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель; она была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов. Элементы жесткого командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или решения неотложных производственных задач, таких, как выпуск массовой стандартной продукции. Но там, где необходимо экспериментировать, искать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать связи между деловыми партнерами, сугубо административные рычаги становятся неэффективными и требуется новое, гибкое и разнообразное поведенческое управление, ориентированное на творческого менеджера.

Философия и концепция управления в традиционных и новых организациях резко отличаются друг от друга. Традиционная организация является ответом на стандартную технологию и неменяющуюся внешнюю среду. Новая организация быстро реагирует на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптации к изменениям внешней среды. Именно последнее обстоятельство дало импульс для возникновения, применительно к сфере бизнеса, концепции стратегического управления.

1.2 Причины возникновения стратегического менеджмента в России

Возникновение стратегического менеджмента в России вызвано объективными причинами, вытекающими из изменений характера среды деятельности предприятий. Это обусловлено действием целого ряда факторов.

Первая группа таких факторов обусловлена общемировыми тенденциями развития рыночной экономики. К ним можно отнести: интернационализацию и глобализацию бизнеса; появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации; широкую доступность современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; возрастание конкурентной борьбы за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

Вторая группа факторов проистекает из тех преобразований в системе управления экономикой в России, которые произошли в процессе перехода к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически всех отраслей. В результате весь вышестоящий пласт управленческих структур, который был занят сбором информации, выработкой долгосрочной стратегии и направлений развития отдельных отраслей и производств, был ликвидирован.

Можно по-разному относиться к уже несуществующим отраслевым министерствам, плановым органам, однако нельзя отрицать, что они, располагая мощной сетью отраслевых и ведомственных институтов, выполняли практически весь объем работ по разработке перспективных направлений развития предприятий, преобразовывали их в перспективные

текущие планы, которые сверху доводились до исполнителей. Задача руководства предприятий заключалась главным образом в осуществлении оперативных функций по организации выполнения спущенных сверху заданий.

В результате стремительной ликвидации верхнего слоя управления предприятиями в сочетании с приватизацией, когда государство отказалось от управления подавляющим большинством предприятий, руководству объединений и фирм были автоматически переданы все функции, которые раньше выполнялись вышестоящими органами. Естественно, руководство и внутренняя организация предприятия оказались в большинстве случаев не подготовленными к такой деятельности.

Третья группа факторов связана с возникновением огромного количества хозяйственных структур различных форм собственности, когда в сферу предпринимательства пришла масса неподготовленных к профессиональной управленческой деятельности работников, что предопределило необходимость ускоренного усвоения последними теории и практики стратегического менеджмента.

Четвертая группа факторов, которая носит также сугубо российский характер, обусловлена общей социально-экономической ситуацией, сложившейся в переходный период от плановой к рыночной экономике. Данная ситуация характеризуется обвальным спадом производства, болезненной структурной перестройкой экономики, массовыми неплатежами, инфляцией, нарастающей безработицей и другими негативными явлениями. Все это крайне осложняет деятельность хозяйственных организаций, сопровождается нарастающей волной банкротств и т.п. Естественно, происходящее в экономике страны предопределяет необходимость повышенного внимания к проблемам стратегического управления, что в свою очередь должно обеспечить выживаемость предприятий в экстремальных условиях. Не случайно ряд авторов выдвигают тезис о том, что в такой ситуации следует говорить прежде всего о стратегии выживания и лишь потом — о стратегии.

Обращение к стратегии становится жизненно необходимым, когда, например, возникают внезапные изменения во внешней среде фирмы. Их причиной могут стать: насыщение спроса; крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы; неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

В подобных ситуациях традиционные принципы и опыт организации не соответствуют задачам по использованию новых возможностей и не обеспечивают предотвращение опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные ее подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения: служба сбыта будет бороться за возрождение прежнего спроса на продукцию фирмы, производственные подразделения — делать капитальные вложения в автоматизацию устаревающих производств, а служба НИОКР — разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии. Это приведет к конфликтам, затормозит переориентацию фирмы и сделает ее работу неритмичной и неэффективной. Может выясниться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать фирме выживание.

Оказавшись перед лицом подобных сложностей, фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы: выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить усилия коллектива в нужное русло.

Однако необходимо заметить, что, наряду с явными преимуществами, стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые показывают, что этот тип управления, равно как и другие, не обладает универсальностью применения для решения любых задач в любых ситуациях.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает (да и не может дать) точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации — это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а пожелание того, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую

позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. Причем все это в совокупности должно определить, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая обосновывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях. Стратегическое управление — это определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, и каждым менеджером она понимается и реализуется в значительной мере по-своему.

Эволюция систем внутрифирменного управления дает возможность понять, что сменяющие друг друга системы соответствуют растущему уровню нестабильности (неопределенности) внешней среды. С начала XX века выработались два типа систем управления предприятиями: управление на основе контроля за исполнением (постфактум) и управление на базе экстраполяции прошлого. К настоящему времени сложились два типа систем управления:

- первый — базирующийся на определении позиции (управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них). Этот тип включает: долгосрочное и стратегическое планирование; управление посредством выбора стратегических позиций;
- второй — связан со своевременной реакцией, дает ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде (управление на основе гибких экстренных решений). Этот тип включает: управление на основе ранжирования стратегических задач; управление по сильным и слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей.

Выбор сочетаний различных систем для конкретного предприятия зависит от условий среды, в которой оно действует. Выбор системы

определения позиций обусловлен новизной и сложностью задач. Выбор системы своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач. Синтез, интеграция этих систем управления позволяют сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

1.3 Стратегическое планирование в современном российском бизнесе

Весьма показательным в структуризации российского предпринимательства стало то, что руководители среднего бизнеса начинают осознавать свои профессиональные интересы. Конечно, во многом интересы бизнеса совпадают, независимо от того, крупный он, средний или малый. Так, к общим проблемам можно отнести тяжелое налоговое бремя, всевластие государственной бюрократии, отсутствие государственной поддержки отечественного предпринимательства, макроэкономическую нестабильность и т.п. Но у различных форм бизнеса имеются и свои специфические предпочтения. Например, крупный бизнес заинтересован в либерализации антимонопольной политики, средний – напротив в ограничении влияния монополий, что повлечет за собой развитие конкурентной рыночной среды, формирование относительно равных условий для всех игроков. Подобная позиция среднего бизнеса имеет свою логику. Его удельный вес как производителя в конкретной области занимает считанные проценты, а доля продаж – какие-нибудь сотые доли процента.

В среде российского бизнеса существует около 2 тыс. различных общественных объединений предпринимателей. Наиболее влиятельным из них является Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), к мнению которого прислушивается даже власть. Другие организации чаще всего объединяют представителей малого и среднего бизнеса. В последние годы сформировались и объединения предпринимательских организаций (ОПОРА, Деловая Россия). Если первая представляет интересы малого бизнеса, то вторая – среднего предпринимательства.

1.4 Стратегия российского бизнеса в 90-е годы

Для понимания стратегических предпочтений российского бизнеса имеет значение его происхождение и структурирование. В отличие от классических моделей формирования бизнеса на основе концентрации капитала (накопления добавленной стоимости, т.е. капитализации результатов предпринимательской деятельности) средний бизнес в России возник в основном на развалинах приватизированной, некогда всеобъемлющей государственной собственности.

В первой половине 90-х годов разговоры о стратегическом планировании применительно к российскому предприятию вообще не имели под собой реальной основы. В условиях полного господства стихии, политической нестабильности, потери государством возможности управлять чем-либо, глубочайшего системного кризиса с удивительной быстротой могли формироваться солидные личные состояния и также быстро исчезать. Наиболее благоприятной средой для личного обогащения стала финансово-банковская сфера, которая полностью оторвалась от реального сектора экономики. Кризис был особо ощутим для предприятий ВПК, машиностроения, пищевой, текстильной, обувной промышленности, т.е. там, где преобладали промышленные объекты средних масштабов. Традиционные технологические цепочки, образовывавшиеся десятилетиями, были разорваны, государственные заказы сведены на нет, предприятия остались без оборотных средств, а значительная часть работников была отправлена в административные отпуска.

Кроме перечисленных объективных факторов существовали и субъективные причины, негативно влияющие на возможности стратегического планирования. Что из себя представлял только что появившийся российский бизнесмен “средней руки”, который потенциально должен испытывать потребность в стратегическом планировании. Основную часть среднего бизнеса в то время составляли представители так называемого директорского корпуса. В результате поспешной приватизации бывшие директора государственных предприятий трансформировались в полновластных частных

собственников. Как правило, это были энергичные люди, хорошо разбирающиеся в технологии, накопившие солидный практический опыт организации производства в условиях централизованного государственного планирования. Однако они ни психологически, ни в профессиональном отношении не были подготовлены к новым условиям рыночной экономики.

После проведения приватизации принципиально изменились и трудовые отношения на предприятии. Работодателем становится прежний директор, но уже в качестве единоличного хозяина. Став собственником, бывший “народный” директор легко усвоил, что целью предприятия является прибыль и начал распродавать учреждения социального значения, а ответственность за тяжелое социальное положение своих работников переадресовывать государству.

С началом рыночных реформ российские предприниматели восприняли экономическую свободу как неограниченную свободу своих действий. Этому способствовала и ликвидация существовавших ранее ограничителей: парткомы были запрещены, а профсоюзы, где и сохранились, не смогли сразу осознать свою защитную функцию в рыночных условиях. Все это привело к еще большему усилению авторитарного стиля управления. Беспредельная свобода действий усугублялась слабостью хозяйственного права и этической основы предпринимательства.

Персонифицированный характер единоличной власти “хозяина” в тот период особенно ярко проявлялся в акционерных компаниях среднего бизнеса. Если в крупных корпорациях блокирующий пакет акций чаще всего принадлежит государству или группе влиятельных акционеров, то в среднем бизнесе все другие акционеры кроме самого “хозяина” – миноритарные. Представители региональной или муниципальной власти в совете директоров, прикормленные хозяином, как правило, вели себя послушно. Члены коллектива, сохранившие еще акции, вряд ли могли чувствовать себя собственниками. Получаемые дивиденды рассматривались ими скорее как прибавка к зарплате, а не как результат частичного владения собственностью.

В среднем бизнесе функции собственника и управляющего, как правило, соединяет в себе “хозяин” – полновластный собственник и генеральный директор предприятия. Спецификой российского бизнеса в 90-х годах были состав команды, подбираемой собственником, и личные качества его участников. Среди требований, предъявляемых “хозяином” к своим приближенным, на первом месте стояли личная преданность и беспрекословное подчинение.

Однако период золотого Клондайка не мог бесконечно продолжаться для российского бизнеса. Уже к середине 90-х годов становилось все труднее делать деньги из воздуха. Мышление, основанное на “авось повезет”, неоправданный риск и азарт игрока – все эти специфические черты российского бизнеса первой волны все чаще давали сбои. Эволюция конкурентной среды заставляла менять и экономическое поведение российского предпринимательства.

Финансово-экономический кризис 1998 г. нанес особо ощутимый удар как раз по тем предприятиям, которые были вовлечены в операции финансовых пирамид. Он заставил предприятия среднего бизнеса стремиться к максимизации своей выгоды за счет минимизации риска в долгосрочной перспективе. Такой путь открывается только тогда, когда предприятие начинает заниматься стратегическим планированием.

Начиная с 1999 г. в России складываются более благоприятные условия, позволяющие среднему бизнесу перейти к практике стратегического планирования. Наметились признаки некоторого экономического роста, достигнута политическая стабильность, вырисовываются контуры государственной промышленной политики, уточняются основные параметры среднесрочной программы социально-экономического развития страны.

В последнее время, хотя не так быстро как хотелось бы, меняется коллективный портрет российского делового мира. Прежде всего, меняется его состав. Сегодня в бизнесе часто остаются люди, которые извлекли полезные уроки из недавнего прошлого, чему-то научились, познакомились с

зарубежным опытом, стали подбирать себе команду высокопрофессиональных специалистов. В бизнесе растет и прослойка молодых предпринимателей и менеджеров, имеющих высокий профессиональный уровень: они получили не только дипломы авторитетных вузов, но и западные дипломы и даже ученые степени.

Одним из самых серьезных сдвигов является то, что бизнес начинает обретать стратегическое мышление, т.е. понимание, что в современных условиях тактика сиюминутной выгоды себя практически полностью исчерпала и необходимо серьезно заниматься стратегическим планированием. Сегодня уже возможно определить общие направления развития российского среднего бизнеса. На основе проведенных социологических опросов с руководителями 36 промышленных предприятий Москвы, Московской и Владимирской областей можно составить ориентировочные контуры формирующегося стратегического мышления [27. С. 35].

Подавляющая часть респондентов считают своей главной проблемой финансирование. Эта проблема обусловлена острой необходимостью модернизации изношенной технологической базы предприятия преимущественно на основе импортной техники и технологии, что безусловно требует значительных финансовых затрат. Поняв, что бюджетное финансирование уже невозможно, банковские кредиты не по карману, ждать иностранных инвесторов не приходится, руководители среднего бизнеса в своей стратегии вынуждены ориентироваться прежде всего на собственные силы. Но поскольку в современной экономике предприятие не может обойтись без привлечения финансовых средств извне, средний бизнес связывает свои надежды на участие банков в совместной разработке и реализации конкретных проектов, тем более что банки начали искать сотрудничество с реальным сектором российской экономики. Некоторые руководители склонны в своих стратегических планах идти еще дальше и пытаются найти свое место в определенной финансово-промышленной группе, но при условии сохранения своей самостоятельности.

Вторым приоритетным направлением своей стратегии большая часть руководителей считает освоение новых ниш на рынке. Они исходят из того, что производственные мощности предприятия недогружены, а трудовые ресурсы используются не в полной мере. Основными тенденциями в этом стратегическом направлении являются освоение новых рынков не только в соседних, но и в более отдаленных российских регионах, а также более активный выход на рынки стран СНГ (в первую очередь на рынки Украины, Белоруссии, Казахстана). В этой связи не безынтересно выслушать мнение одного из предпринимателей относительно его понимания глобализации: “персонал на моем предприятии полностью российский, основные конструкторские разработки в состоянии сделать сами, но оборудование у нас французское и бельгийское, дизайн итальянский, краски немецкие. Однако произведенный нами продукт имеет отечественную марку и находит широкого потребителя в России и СНГ” [27. С. 38].

На третьем месте по приоритетности оказались направления, связанные с диверсификацией производства или улучшением качества продукции. Практически все руководители предприятий признали необходимость стратегического маркетинга в качестве важнейшего инструмента, позволяющего изучить финансовые рынки, найти новых потребителей, расширить номенклатуру продукции, улучшить потребительские свойства продукта и сервисное обслуживание.

Однако результаты проведенного опроса выявили и слабые стороны формирующегося стратегического мышления руководителей среднего бизнеса. Так, например, управление персоналом оказалось в конце списка стратегических целей, которые руководители считают “наиболее важными”. В этой связи хотелось бы обратить внимание на интересные замечания Н.Тренева: “Не всякое перспективное планирование имеет отношение к стратегическому управлению. Перспективное планирование, не затрагивающее вопросов управления персоналом, относится к тактическому управлению” [26. С. 18]. Совершенно справедливо Н. Тренев под стратегией понимает

управление потенциалом предприятия, а его использование относит уже к тактике.

Конкретизируя этот тезис, можно сказать следующее. Во-первых, стратегическое планирование подразумевает не только управление потенциалом, но и его формирование. Во-вторых, из всех потенциалов предприятия (производственно-технический, финансовый, организационный и др.) решающая роль сегодня принадлежит потенциалу социальному. Он формируется через создание команды единомышленников, сплоченного коллектива, внедрения системы социального партнерства, культивирования корпоративного духа среди работников предприятия и т.п. Но именно эти задачи стратегического менеджмента явно недооцениваются подавляющей частью опрошенных нами руководителей предприятия. Весьма характерны следующие их высказывания: “отношение с трудовым коллективом можно построить и без профсоюзов”, “я сам способен осуществить социальную справедливость на моем предприятии”, “индивидуальный трудовой контракт решает основные вопросы трудовых отношений”.

2 Специфика применения инструментов стратегического управления в России

2.1 Виды стратегического управления

Стратегическое управление – это 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.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рис. 1.

С учетом отмеченных особенностей, стратегический менеджмент - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конкретном счете позволяет организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
- Каким способом достичь желаемого результата?

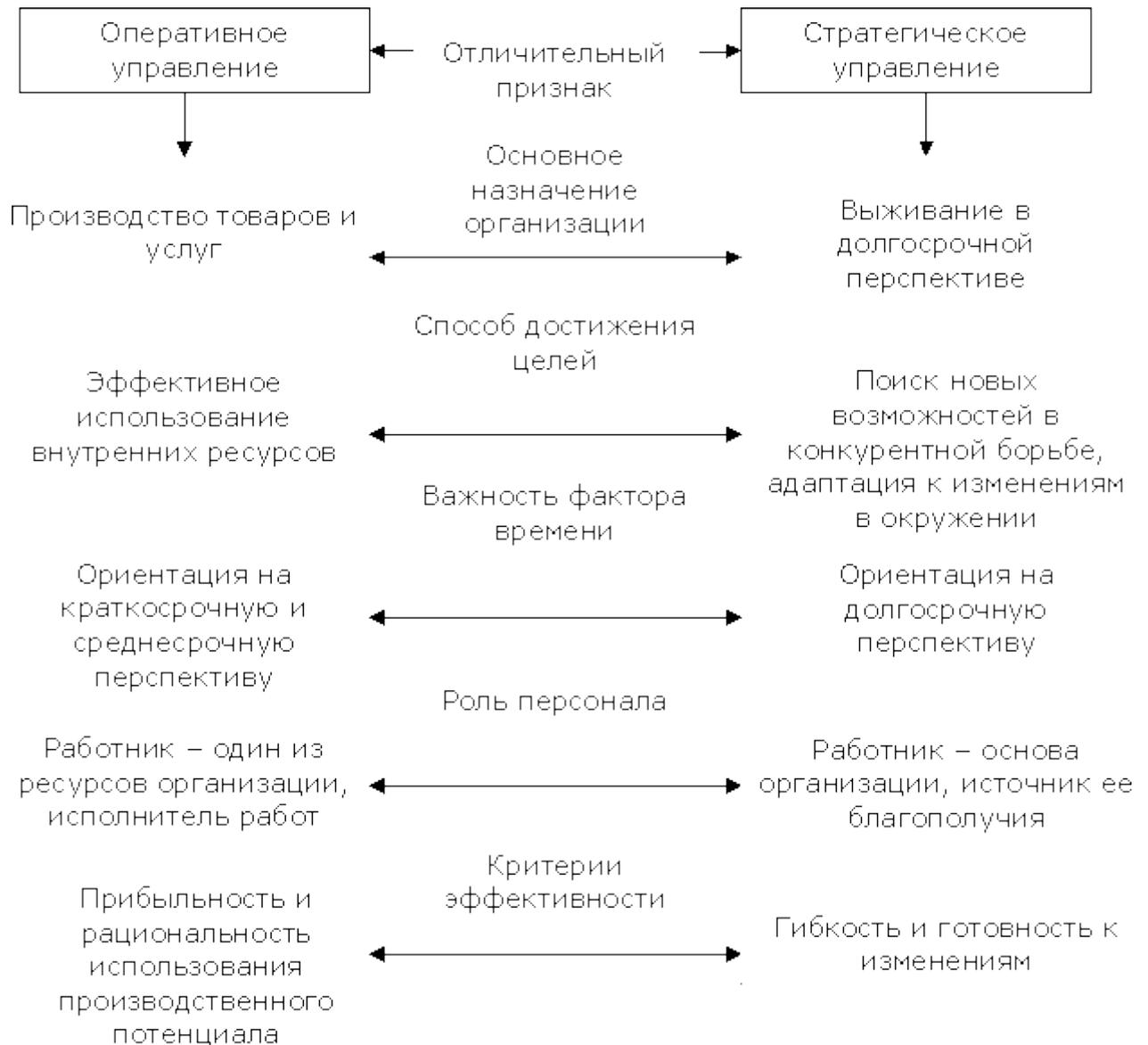


Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели.

Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или

доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений;
- сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.

Таким образом, 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.

Виды стратегического управления представлены на рис. 2.



Рис. 2. Виды стратегического управления

Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе, привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

- постоянное наблюдение за всеми тенденциями.
- анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.
- оценку важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации:
- самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения;
- важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;
- важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

- задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.
- подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).
- принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).
- обновление списка проблем и их приоритетности.

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть слабыми сигналами. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем показан на рисунке рис. 3.

Уровень сигналов	Определение силы сигнала	Постоянное наблюдение	Снижение стратегической уязвимости	Повышение гибкости реагирования	Разработка подготовительных планов и программ	Планы практических мероприятий и их осуществление
	1. Опасность или новая возможность осознания					
	2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны					
	3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания					
	4. Пути решения проблем установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы					

Рис. 3. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1), необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара - заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

Управление в условиях стратегических неожиданностей используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу. Эта система предполагает следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;
- создание групп гибкого управления из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных

последствий; такие группы имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути происходящих событий, правильной оценки ситуации, способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность

Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно. Управление по слабым сигналам необходимо для рационального использования ресурсного потенциала предприятия и своевременного определения возможностей и угроз для реализации стратегии предприятия.

Управление в условиях неопределенности необходимо для быстрого реагирования на возникающие стратегические неожиданности. Это возможно при участии квалифицированного, опытного менеджмента, способного вовремя распознать надвигающуюся опасность.

2.2 Стратегический управленческий аспект в деятельности российских предприятий

Развитие рыночной экономики в России с каждым днем ставит все новые требования к высшему менеджменту украинских компаний. Выбор стратегических приоритетов развития бизнеса требует от менеджеров и

руководителей умения использовать современные подходы в управлении компанией, поскольку именно совершенствование менеджмента, внедрение современных инструментов стратегического управления как компанией так и ее ресурсами, повышает ее конкурентоспособность в целом.

Особенности развития российского бизнеса ставят свои требования к использованию тех или иных принципов при разработке и реализации на практике эффективных бизнес - стратегий. Это связано с последними тенденциями развития мирового бизнеса в целом и процессами трансформации национальной экономики. Поэтому, чтобы ускорить темпы своего развития и успешно работать на внутреннем и внешнем рынках, российские предприятия должны сегодня переоценить устарелые стратегические приоритеты, разработать и реализовать на практике прогрессивные подходы для динамичного перехода к новой, мощной экономической системе. Условия рынка сегодня таковы, что ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения. Поэтому необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В таких условиях возможным решением данной проблемы предлагается формирование и реализация эффективной конкурентоспособной бизнес - модели предприятия, которая будет адекватна внешним и внутренним условиям компании, станет привлекательной для инвесторов, обеспечит приток капитала и рост рыночной стоимости компании. При построении такой бизнес – модели необходимо использовать в наилучшей комбинации как классические так и новые, прогрессивные принципы и подходы стратегического управления. Главное, что бы они были адекватны условиям рыночной среды и не ставили предприятия в жесткие рамки лишь одного выбора. Таким образом, стратегическое управление сегодня можно рассматривать как процесс разработки, реализации и дальнейшего управления бизнес - моделью компании.

Этот процесс можно рассмотреть на примере предприятия кондитерской промышленности ТаКФ. Компаний - производителей сладостей в России насчитывается около 1000. Это предприятия разных размеров, созданные в различных организационно - правовых формах. Специализированных же кондитерских фабрик, выпускающих ежегодно от 5 до 50 тыс. т кондитерских изделий в год, в России 28.

Несколько лет назад кондитерский рынок делился на 2 части: отечественную и импортную. И хотя в начале 90-х доля импорта была довольно высока (плиточного шоколада завозили до 75%), то по состоянию на конец 2003 года импорт плиточного шоколада составлял около 5%.

На долю карамели приходится 43% импорта кондитерских изделий. При этом 96% карамели поступает с Украины (она намного дешевле, так как не облагается НДС, к тому же дешевый сахар).

Украинская продукция занимает существенную долю еще и в импорте мягких конфет (90%), глазированных шоколадом, поставки которых в 2002 году увеличились на 17,5% , а также вафель (50%), печенья (40%).

Таким образом, исходя из ассортимента выпускаемой фирмой ТаКФ кондитерской продукции, можно сделать вывод, что ее основным конкурентом на тамбовском рынке является украинская кондитерская продукция. Что же касается западных фирм, то одни иностранные фирмы ушли с российского рынка из-за кризиса 1998 года, другие еще до кризиса обзавелись собственными производствами, и теперь их продукция разрабатывается специально для российского рынка с русскими названиями

Компания Nestle, продолжая выпускать шоколад с тем же названием, разработала марку плиточного шоколада и конфет «Россия», а Stollwerck, выпуская шоколад Alpen Gold, продвигает шоколадно-конфетную марку «Покров». Они в большом ассортименте представлены на тамбовском рынке и конкурировать с ними очень трудно.

Тамбовские производители кондитерских изделий находятся в равных условиях с иностранцами (источники сырья те же, ведь какао-бобы растут в Латинской Америке, Африке и Юго-Восточной Азии, оборудование заменено на современное), и даже имеют некоторое преимущество: они лучше любого инвестора знают предпочтение российских потребителей и предлагают именно ту продукцию, к которой те привыкли. Причем некоторые изделия не имеют западных аналогов, как, например, так называемые мягкие конфеты с помадными начинками, глазированные шоколадом или глазурью.

Главная проблема тамбовских производителей, скорее всего, кроется в различных принципах маркетинга (в том числе и отсутствие эксклюзивных брендов).

У тамбовской кондитерской фабрики есть «сильные» бренды, востребованные покупателями (например вафли «ТАКФ»). Но в остальном это старые советские марки, которые делают многие другие предприятия. Российские кондитерские фабрики нередко дублируют друг друга и «подрывают» конкуренцию.

Рынок вафельной продукции в нашей стране в целом, и в Тамбовской области в частности, имеет большие перспективы, однако, его спрос ограничивается покупательной способностью и ассортиментными рамками. Вафли вынуждены конкурировать с более дешевыми хлебобулочными изделиями - пряниками, сушками, сухарями. Пока решающим фактором является цена, на тамбовский рынок бесперспективно продвигать какие-то особые виды продукции (вафли с ореховой начинкой (будут стоить в два раза дороже, чем обычные), несладкие вафли с прослойкой ветчины, сыра и другие сорта, привычные для западного рынка, но необычные для российского рынка).

Ближайшие несколько лет конкуренция на кондитерском рынке обострится. В связи с этим успех тамбовских производителей кондитерских изделий в большей степени будет зависеть от их подхода к вопросам маркетинга и сбыта.

Оценить стратегические подходы всех компаний - производителей достаточно трудно. Поэтому рассмотрим лишь те, которые используются компаниями - лидерами отрасли, например, корпорацией «Красный Октябрь», в группу которого входит фирма ТаКФ.

Влияние факторов внешней среды (невысокий уровень и нестабильность доходов населения; ухудшение демографической ситуации; нестабильность отечественной экономики; частые изменения цен на сырье; нелегальный импорт кондитерских изделий; усложнение условий экспорта кондитерской продукции в другие страны) приводит к тому, что спрогнозировать ситуацию на рынке достаточно трудно, что, в свою очередь, усложняет, и в значительной мере делает невозможным выбор и следование какой - то одной стратегии. Оптимальным вариантом, как считают специалисты [5. С. 105], будет разработка своей собственной бизнес - модели каждой компанией. Основу разработки бизнес - модели, составляют такие элементы:

- будущие потребности покупателей;
- существующие и потенциальные стратегические ресурсы компании;
- ключевые компетенции компании;
- портфель бизнесов компании;
- система бизнес-единиц компании;
- внешняя среда компании.

Выделение будущих потребностей или приоритетов потребителей в отдельную категорию сделано для того, что бы подчеркнуть важность этого элемента при разработке, реализации и дальнейшем управлении бизнес - моделью. Анализ цепочки приоритетов потребителей за последнее время даст возможность компании определить, на сколько она удовлетворяла потребностям клиентов в прошлом, на сколько удовлетворяет этим потребностям сейчас, и что должна сделать, что бы удовлетворять этим потребностям в будущем.

Таким образом, проводя анализ по выше приведенной схеме, предприятие выйдет на этап построения собственной бизнес - модели. Поскольку результаты анализа каждого базового элемента у разных компаний будут разными, то и бизнес - модель, определяющая дальнейшую бизнес - стратегию предприятия, также у каждой компании будет иметь свои особенности. Чтобы постоянно владеть отличительной чертой, компания должна проводить оценку действующей бизнес - модели и изменять, трансформировать ее в случае изменения тех или иных элементов.

Рассмотрим, что же может быть положено в основу разработки эффективной бизнес - модели компании ТаКФ сегодня. Для этого проанализируем те стратегические шаги, которые были сделаны.

Первым шагом фирмы ТаКФ стало участие в объединение продукции кондитерских фабрик под единой торговой маркой «Красный Октябрь». Ранее под этой маркой компания реализовывала продукцию только на экспорт. Такое объединение дало возможность сформировать у потребителя представление о данной торговой марке. Очевидно, единое название всей корпорации, которое создает впечатление об происхождении компании, было выбрано с учетом существовавших раньше приоритетов потребителей, направленных на выбор продукции отечественных производителей. Этому способствует и то, что в корпорацию входят известные среди потребителей производители кондитерских изделий, что должно укрепить имидж отечественной торговой марки. Это может рассматриваться как один из внешних факторов при построении бизнес - модели.

Еще одним внешним фактором, на котором может основываться бизнес - модель компании, является наработанная за многие годы система работы с дистрибьюторами в разных регионах. Ключевой компетенцией, на которой может основываться бизнес - модель, может быть накопленный опыт работы и специализация на выпуске качественной продукции, входящих в корпорацию кондитерских фабрик. Например, на одной из фабрик может организовываться производство вафельных изделий, на другой - шоколадных и т.д. Так как на

фирме ТаКФ существует давняя традиция производства вафель, то, естественным шагом было развитие именно этого направления, а не производства шоколада.

Таким образом, чтобы успешно реализовать бизнес-модель, можно использовать дивизиональную организационную структуру управления, которая сможет обеспечить управление каждой кондитерской фабрикой как отдельным стратегическим подразделением в рамках всей корпорации «Красный Октябрь». При этом должны реализовываться и развиваться ключевые компетенции каждой кондитерской фабрики. В дальнейшем бизнес - модель может изменяться, поскольку могут усовершенствоваться существующие либо же появятся новые ключевые компетенции у каждой фабрики, входящей в корпорацию.

Похожая ситуация происходила с фирмой «Тамбовская Электросвязь». До 2002 года эта фирма была монополистом на рынке сотовой связи. Однако, приход таких мощных, в организационном отношении фирм, как МТС, ВееLine, Мегафон заставил фирму Центртелеком реструктурировать свои дочерние компании, таким образом, фирма «Тамбовская Электросвязь» превратилась в филиал Центртелекома. Это было сделано с целью унификации структуры управления для противодействия конкурентной угрозе. Однако, на мой взгляд, это было сделано поздно, и фирма «Тамбовская Электросвязь» начала проигрывать в конкурентной борьбе. Имея на 2002 год самую большую зону охвата, компания не предполагала, что конкуренты за год реконструируют свои приемо-передаточные мощности и станут лидерами в этой отрасли. Такому положению вещей способствовала и вялая тарифная политика, которая могла находиться в стагнации в течение долгого периода. Конкуренты же меняли и приспособливали свои тарифные планы под потребности потенциальной аудитории, организовывали шумные рекламные акции, что в немалой степени способствовало успеху. Таким образом, отсутствие стратегии в деятельности компании «Тамбовская Электросвязь» привели к утрате ею лидерства на рынке сотовой связи.

Отсутствие стратегии и несовершенство тактических приемов влечет за собой следующие более локальные проблемы, распадающиеся в свою очередь еще на группы проблем.

2.3 Развитие теории и практики стратегического управления

Таким образом, из выше приведенного анализа ясно, что успех организации во многом связан с грамотно продуманной стратегией развития, разработкой и выполнением стратегических планов. Однако даже гениальная стратегия не приведет к успеху, если фактическая деятельность не будет направлена на реализацию поставленных в ней целей.

По мнению многих руководителей, сегодня для большинства компаний характерна ситуация, когда утвержденное стратегическое видение практически не влияет на деятельность реальных подразделений, а каждодневные операции, осуществляемые в организации, практически не связаны с ее долгосрочными планами. В результате образуется огромный разрыв между текущими (операционными) результатами и конечными целями организации. Это свидетельствует о том, что современные топ-менеджеры нуждаются в методах, позволяющих связать стратегические планы, разработанные на верхнем уровне управления организацией, с оперативными действиями, осуществляемыми средним звеном менеджмента и рядовыми сотрудниками. Решение именно этой задачи является основной целью концепции Business Performance Management (BPM) [12. С. 4].

BPM объединяет стратегию организации, систему показателей, текущие действия и выполняющих их людей в единую систему управления, ориентированную на достижение стратегических целей компании. Данный подход позволяет менеджерам использовать знания о своей компании для достижения долгосрочных целей путем планирования и осуществления необходимых организационных преобразований. Это постоянный процесс, затрагивающий всю компанию, а не какие-либо отдельные подразделения или операции.

Для обеспечения взаимосвязи стратегического и тактического уровней управления целесообразно применять специализированные информационные системы. Именно поэтому соответствующие информационные системы являются неотъемлемой составляющей ВРМ-комплекса.

Целевое управление является центральным звеном процесса управления эффективностью деятельности, так как именно оно позволяет направить деятельность компании на достижение глобальных целей, а затем - оценивать степень достижения этих целей.

Цели обуславливают направление развития компании и обычно декомпозируются сверху вниз - от общекорпоративных ориентиров до конкретных нормативов и действий. В свою очередь в показателях выражаются результаты действий, предпринятых для достижения поставленных целей, и они агрегируются снизу вверх. Топ-менеджеры, расположенные на самом верху управленческой пирамиды, определяют стратегию организации и задачи, которые надо выполнить, чтобы реализовать существующую стратегию. Поставленные ими задачи распределяются между нижестоящими сотрудниками организации. С другой стороны, сотрудники выполняют действия, необходимые для решения поставленных задач, и сообщают вышестоящим менеджерам о фактических результатах посредством показателей деятельности.

Стратегические цели - конкретные параметры деятельности организации, достижение которых за определенный (обычно долгосрочный) промежуток времени признано реальным и абсолютно необходимым ключевыми акционерами организации. Будучи идентифицированными, стратегические цели служат своего рода маяками, определяющими путь к успеху. Формулируя стратегические цели, руководство компании задает определенное направление ее развития.

В конечном счете разработка стратегии должна привести к определению и практической реализации конкретных мер (действий), направленных на достижение поставленных целей. Следуя за элементами, определяющими

направления развития и факторы успеха, действия конкретизируют, что именно должны делать сотрудники организации, когда и в какой последовательности. Действия систематизируются и представляются в виде стратегического бизнес-плана, который устанавливает основные цели предприятия и пути их достижения, а также содержит обобщенную информацию о его деятельности в будущем. Таким образом, стратегический бизнес-план обеспечивает ориентацию всей системы корпоративного планирования на реализацию стратегической миссии и стратегического видения.

После того как цели поставлены и декомпозированы на нижестоящие уровни управления, возникает задача обеспечения обратной связи. Для этого в компании должна существовать система сбора и обобщения информации, характеризующей степень достижения целей. Речь идет о показателях эффективности - специальных измерителях, которые позволяют сопоставить достигнутый уровень с тем уровнем, который считается целевым. Этот процесс, как и процесс целеполагания, тоже носит многоуровневый характер и отражает иерархию корпоративного управления. Но если система целей формируется по принципу от общего к частному, т.е. сверху вниз, то сбор и обобщение показателей эффективности происходят снизу вверх - от частных показателей, формируемых в низовых звеньях, к агрегированным показателям вышестоящих уровней управления.

Не все компании имеют стратегию, и не все могут сказать, что их текущая деятельность ориентирована на стратегические цели. Большинство организаций сталкивается с проблемой перевода стратегии, описанной как набор философских утверждений, на язык действий. Известны случаи, когда команды топ-менеджеров компании тратят большое количество времени на разработку различных концепций стратегического развития. В результате появляется многостраничный документ, который, казалось бы, содержит все необходимые компоненты стратегии - миссию, видение, ценности и конкурентные преимущества. Затем краткая версия этого материала

оформляется в виде брошюры, которая доставляется всем сотрудникам с пометкой о том, что эти утверждения выражают направление развития компании и что сотрудники должны использовать их для выполнения своих повседневных задач. Но после получения такой информации многие сотрудники начинают задавать вопрос: как именно эти постулаты должны помочь мне выполнять ежедневную работу лучше и что именно я должен сделать для того, чтобы способствовать достижению стратегических целей?. И вот тут-то дело заходит в тупик, поскольку, казалось бы, простые вопросы, как правило, остаются без ответа. В результате усилия, затраченные на разработку стратегии, себя не оправдывают. Напрашивается простой вывод: сформулировать стратегию - недостаточно, надо сделать так, чтобы сотрудники не только получили информацию о намерениях высшего руководства, но и поняли, как использовать полученные знания в своей деятельности и деятельности своего подразделения.

Организация, сумевшая преодолеть барьер между декларациями и реальными действиями, становится стратегически ориентированной. В такой организации каждый служащий не только проинформирован о стратегии, но и понимает ее, согласен с ней, имеет возможности для ее реализации и несет ответственность за определенные области деятельности. Это обеспечивается, в частности, выявлением причинно-следственных связей, которые становятся более явными и управляемыми.

Успех реализации стратегии во многом зависит от того, насколько сотрудники компании проникнутся ее идеями. Если часть общей стратегии присутствует в регулярной деятельности каждого сотрудника и если введена индивидуальная и групповая ответственность за выполнения отдельных задач и достижение успешного результата, то у работников развивается приверженность глобальным целям организации и ответственность за реализацию общекорпоративной стратегии.

Отправной точкой программно-целевого метода является дерево целей - структура, описывающая иерархию целей компании. При этом в верхней части

дерева располагались основные (генеральные) цели, которые затем подвергались декомпозиции, вплоть до более детальных целей низшего уровня. Уже тогда было ясно, что цель предприятия не может быть выражена каким-либо одним, даже самым универсальным, показателем, поскольку экономика предприятия многогранна, и состояние дел обязательно должно рассматриваться с нескольких разных точек зрения.

С тех пор и весь мир, и Россия сильно изменились в технологическом плане. Если раньше не каждое предприятие могло позволить себе приобрести даже персональный компьютер, то сейчас Интернетом и графическим интерфейсом трудно удивить даже школьника. Теория также не стояла на месте. Историческое развитие целевых методов управления привело к появлению новых концепций, которые заслуживают более подробного рассмотрения.

Развитие теории управления привело к появлению методологии Balanced Scorecard (BSC), которую ее создатели - Р. Каплан и Д. Нортон - определяют как инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат основой для системы стратегического управления и контроля. Именно эта теория сегодня получила всеобщее признание и, несмотря на наличие целого ряда аналогичных методик, все чаще воспринимается как стандарт де-факто.

Возникновение Balanced Scorecard относится к началу 90-х годов, когда Р. Капланом и Д. Нортоном был разработан новый подход к оценке результативности деятельности компании, позволяющий преодолеть ограниченность традиционных методов. Важным новшеством стало то, что набор измеряемых показателей, по которым оценивалось предприятие, был расширен и в него помимо привычных финансовых показателей были включены нефинансовые параметры - сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии. Кроме того, вместо ретроспективных показателей в процессе анализа стали учитываться и опережающие

индикаторы, обеспечивающие оценку состояния компании с учетом перспектив в будущем. Собственно говоря, о необходимости применения нефинансовых показателей и прогнозных оценок говорилось и раньше, но то, что эти идеи были структурированы и формализованы, обеспечило подходу Р. Каплана и Д. Нортонa широкий резонанс. Таким образом, в начале 90-х Balanced Scorecard представляла собой не столько методологию управления, сколько методику анализа, позволяющую осуществить комплексную оценку результативности деятельности компании [13. С. 44-51].

Дальнейшее развитие методологии Balanced Scorecard характеризуется переходом от простой оценки показателей эффективности к управлению стратегическим развитием компании. Для этого Р. Капланом и Д. Нортоном была разработана карта стратегии (strategy map), которая позволила формализовать причинно-следственные связи между стратегическим управлением и показателями эффективности.

В карте стратегии Р. Каплана и Д. Нортонa выделяются четыре аспекта (перспективы):

- финансы (финансовое положение и финансовые результаты деятельности);
- клиенты (то, как предприятие выглядит с точки зрения своих клиентов);
- внутренние процессы (ключевые процессы, в значительной мере определяющие эффективность деятельности компании);
- обучение и рост (наиболее важные элементы культуры, технологии и навыков персонала компании).

Balanced Scorecard по праву можно назвать наиболее популярной среди методик стратегического управления. Но это не означает, что отсутствуют другие методы и подходы, многие из которых также получили достаточно широкое распространение. Примерами таких разработок могут служить управление, направленное на повышение стоимости компании (Value Based Management, VBM), и методология tableau de bord.

Центральным понятием метода управления стоимостью компании является экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added, EVA) - показатель, определяемый как разность между чистой операционной прибылью компании после уплаты налогов и стоимостью капитала компании, используемого для получения этой прибыли. При этом стоимость использования капитала определяется на основе минимальной оценочной ставки доходности. Путем сопоставления прибыли и стоимости капитала можно обоснованно анализировать и сопоставлять отдельные участки бизнеса, выявляя нерентабельные подразделения, которые финансируются за счет прибыльных направлений. Таким образом, EVA помогает менеджерам определить, где именно в компании создается новая стоимость.

В качестве результатов внедрения системы управления на основе EVA выделяют четыре аспекта - так называемые 4М:

- измерение - система позволяет оценивать компанию в целом и ее отдельные подразделения так, чтобы эта оценка максимально точно отражала эффективность их деятельности;
- система управления - система охватывает широкий спектр стратегических управленческих решений, включая планирование, инвестиционные решения, постановку целей и мотивацию персонала;
- мотивация - система обеспечивает максимальное сближение интересов владельцев бизнеса (акционеров) и менеджеров за счет поощрений, определяемых и рассчитываемых при помощи показателя EVA;
- стиль мышления - практическая реализация системы ведет к переоценке традиционных ценностей и изменению корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, строится довольно логичная система стратегического целевого управления, которую вполне можно считать альтернативой Balanced Scorecard. В то же время эта система не лишена недостатков. Главный из них состоит в том, что EVA - финансовый показатель, а это значит, что картина

сложившейся ситуации все же будет неполной, поскольку нефинансовые характеристики остаются вне поля зрения руководителей.

Tableau de bord - это методология управления, разработанная во Франции и получившая в этой стране широкое распространение. Показатели, используемые в tableau de bord, могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми, причем именно нефинансовые характеристики преобладают на нижних уровнях иерархии управления. Чем выше уровень управления, тем в большей степени используются финансовые показатели, а информация становится все более обобщенной.

Показатели можно разделить на две категории - целевые и функциональные. Целевые показатели описывают то видение стратегии, которое сформировалось у высшего руководства компании и должно поддерживаться низшими уровнями управленческой структуры. Что касается функциональных показателей, то они должны быть контролируемы и рассчитаны с опережением целевых (т.е. сначала описываются некоторые действия, а потом определяется их результат), а также должны существовать причинно-следственные связи между функциональными и целевыми показателями.

Еще одна важная черта tableau de bord, роднящая ее с Balanced Scorecard, - создание центров ответственности. При этом каждый уровень управления имеет свои цели и показатели эффективности, которые дают возможность следовать общей стратегии и оценивать деятельность каждого центра ответственности и каждого менеджера в соответствии со степенью достижения поставленных целей. При этом происходит декомпозиция целей: каждый стратегический показатель вышестоящего уровня управления распределяется на несколько частей, каждая часть передается в управление менеджерам низшего уровня и т.д. Таким образом, складывается полноценная система управления, позволяющая объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную преемственность и распределение ответственности.

Как видно из приведенного обзора, различные системы стратегического управления, несмотря на разную историю возникновения, имеют много общего. Это предоставляет компаниям возможность выбора. Автоматизированные системы стратегического управления также строятся с учетом общих свойств различных методологий без привязки к какой-то одной концепции, что позволяет применять разные подходы. Более того, любая методология стратегического управления оставляет менеджерам простор для творчества (разумеется, при условии соблюдения нескольких основополагающих принципов). Это означает, что каждое предприятие (самостоятельно или с помощью консультантов) может разработать свою собственную систему стратегического менеджмента и регламент ее практического применения, основываясь на Balanced Scorecard или других методиках, а роль специалистов по информационным системам будет состоять в том, чтобы адаптировать свой программный продукт с учетом конкретных особенностей и предоставить в распоряжение менеджеров предприятия эффективный инструмент управления.

Заключение

Любой, кто серьезно занимается бизнесом, обязательно видит существенную разницу между теоретическими построениями учебников и пособий и реальной практикой ведения дел. Немногие руководители могут похвастаться, что удачно применили стандартную схему, и не у всех из них дела обстоят так хорошо, как они об этом говорят.

Среди причин диссонанса обычно называются следующие:

- теория представляет собой идеальные модели, обобщающие и систематизирующие основные факторы деятельности, но не учитывающие все факторы;
- теория всегда отстает от практики, поскольку основана на предыдущем опыте деятельности, а время меняет и технологии, и культуру, и политику;
- теории управления разработаны для западного развитого рынка и определенного экономического уровня, в основном для предприятий, прошедших уже этапы выживания и экстенсивного роста.

Современный российский бизнес сегодня имеет достаточно мало общего с классическим, описанным в доступной у нас американской переводной литературе. Их учебники по менеджменту пестрят примерами, где начинающие предприниматели, угадав моду рынка или максимально учитывая запросы потребителей, за 3-5 лет создавали фирмы, входящие в первую тысячу самых процветающих корпораций мира. Если такие фирмы и существуют сегодня в России (за годы перестройки), то они настолько глубоко находятся в тени, что о них неизвестно даже здесь, а не то, что в мире.

Производство сегодня нельзя назвать главной частью российской экономики. Хотя перекачка сырья на запад и обеспечивает платежеспособность страны в закупке импорта, наиболее быстрыми темпами развивается у нас торговля и сфера услуг. Именно торговля, используя стратегию вертикального

роста (или, другими словами, все возможности снижения издержек и обеспечения надежности собственного бизнеса), берет под контроль производство вначале по схемам давальческого сырья, а затем и приобретением в собственность.

Теории и модели управления востребованы сегодня именно этой частью бизнеса, поскольку становится ясно, что только здравый смысл и опыт предыдущей деятельности не обеспечивают еще скорости продвижения, к знанию пройденных дорог неплохо бы добавить карту впередилежащей местности. Тут-то и наступает главное разочарование: оказывается, взять и просто применить это нельзя.

Здесь можно отметить несколько позиций.

Во-первых, можно решить, что теории разработаны там и для них и поэтому практической пользы здесь принести не могут. Это простое решение. Но надо сказать, что там и для них применение теорий тоже не столь успешно, как это принято представлять. Если внимательно читать те же пособия и биографии ведущих менеджеров, видим, что на каждый положительный пример внедрения теоретических моделей в практику деятельности приходится, по крайней мере, несколько провалов, не менее эффективных. При всей разработанности теорий на западе, западные фирмы проваливаются с проектами на чужих и собственных рынках ничуть не реже российских, несмотря на обычно лучшую ресурсобеспеченность. Законы Мэрфи и Паркинсона появились на западе не случайно.

Во-вторых, можно решить, что теория – это декларация о благих намерениях ведения бизнеса, нечто вроде моральной установки поступай так, в которую жизнь вносит суровые коррективы. Новички со свежим бизнес-образованием приходят в практику, начиненные теорией, максимализмом и универсальными рецептами, бросаются лбом на стену и после одной-двух перевязок останавливаются на нормальном уровне сложившихся взаимодействий. Однако именно им удается, хотя и крайне редко, пробить стену и вывести фирму на новые рубежи. (Обычно их задор на этом

испаряется, и они сами готовы встать новой стеной против любых теоретических перемен).

В-третьих, можно подойти к делу с прагматической точки зрения и взять от теории только то, что понравилось. Гораздо легче лечить симптомы, чем проблемы (лечить, не вылечить), гораздо проще внедрять что приятно. Можно написать миссию фирмы и должностные инструкции для персонала, приобщившись к мировой практике, повесить все в рамочку и заняться, наконец, проблемой постоянного роста затрат и снижения доли рынка. Как показывает практика, такой подход чрезвычайно широко распространен. Атрибуты и ритуалы теоретических моделей можно встретить чуть ли не в каждой первой фирме, безразлично, отечественной или западной. Природа человека такова, что внешние признаки благополучия котируются у него часто

Из всего разнообразия стратегий российских предприятий на рынке можно выделить два типа, диаметрально противоположных по целям и основным методам реализации, и все же смыкающихся. Назовем их Первоначальное накопление капитала и Стратегия долгосрочного присутствия. Трудно сказать, в каком процентном отношении разделились приверженцы этих стратегий, попробуем рассмотреть крайние варианты этих стратегий.

Стратегия первоначального накопления капитала:

- Нацелена на получение максимума прибыли сегодня, причем почти любыми способами.
- В арсенале наиболее действенных средств: доступ к бюджетным ресурсам в том или ином виде; манипуляции с НДС; реструктуризация долгов с выкачиванием ресурсов из промышленных предприятий; прямые неплатежи по обязательствам.
- Вся прибыль переводится за границу и оседает в банках. Инвестиции в российскую экономику не предусмотрены, за исключением схем купить-вычистить-продать.

Стратегия долгосрочного присутствия:

- Нацелена на стабильный рост бизнеса в определенных направлениях или в определенном стиле.
- В арсенале наиболее действенных средств: создание конкурентных преимуществ, неважно, каким способом; выполнение платежных обязательств.
- Прибыль частично реинвестируется в собственный бизнес, частично (после краха ГКО) переводится за границу и оседает в банках.

Два крайних варианта рассмотренных стратегий выглядят практически несовместимыми, но только до определенного этапа реализации. В современной экономико-правовой ситуации стратегия первоначального накопления капитала вовсе не так быстро исчерпывает внутренний рынок, как можно было предполагать. Обнаруживается, что вопреки правовым ожиданиям, привычный арсенал средств еще можно использовать, хотя и с меньшей эффективностью, а накопленный капитал достаточен для действительно масштабного дела (например, покупки рентабельного завода). Здесь и происходит переориентация на долгосрочные цели, которую вынужденно поддерживает участие накопленного капитала в производственном бизнесе. Вдруг возникает необходимость в упорядоченном и эффективном управлении крупным предприятием. Практически, фирма оказывается на этапе начала реализации стратегии долгосрочного присутствия, с капиталом, но без опыта работы на рынке и с отрицательной репутацией.

Если проследить, куда выводит вторая стратегия, можно отметить момент кризиса 98 года, когда крупные фирмы данного толка были поставлены перед дилеммой: сохранить репутацию или деньги. Сбереечь то и другое было невозможно, т.к. на относительно развитом рынке дебиторская задолженность исчислялась в рублях со сроками платежа в 2-3 месяца, а кредиторская – в долларах. Мелкие фирмы вообще не имели такой дилеммы, т.к. расплатиться при изменении курса в три раза за три месяца для них не представлялось возможным. Ту часть фирм, которая выбрала деньги, можно считать примкнувшей к стратегии накопления капитала. Остальные оказались на

изменившемся рынке с девальвированным опытом и прочной репутацией, но без денег.

Представленная картина, возможно, неприглядна. В таком случае можно сформулировать другими словами. В современном российском бизнесе присутствует два основных типа стратегий – ориентированных на накопление капитала, и ориентированных на долгосрочное присутствие на рынке. Для обоих типов на разных этапах их реализации становятся актуальными вопросы управления сложной структурой и эффективной обработки рынка – вопросы внедрения изменений.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 2003.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1999.
3. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. — М., 1999.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М., 1997.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 2003.
6. Градов СИ. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве. — М.: МСХЛ, 2002.
7. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.
8. Гучер Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. — М.: Дело, 2003.
9. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. — СПб., 1999.
10. Друкер П. Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М., 1992.
11. Забелин П.В. и др. Предпринимательский менеджмент: Учебно-практическое пособие. — М., 1999.
12. Исаев Д. Целевое управление компанией, Финансовая газета. Региональный выпуск, N 28, 29, июль 2004 г.
13. Каплан Р. Нортон Д. Balanced Scorecard: перевод стратегии в действие. — М., Аспект-Пресс, 2003.
14. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. — М.: Экономика, 2001.
15. Кинг У., Клипланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: ЮНИТИ, 2002.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

- 17.Круглое М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: РДЛ, 2003.
- 18.Курицын А.И. Управление в Японии: Организация и методы. — М.: Наука, 1991.
- 19.Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб.: ПИТЕР, 2002.
- 20.Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. — М.: Финпресс, 2003.
- 21.Маккей Х., Карлоф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. — Уфа, НБО, 2003.
- 22.Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2003.
- 23.Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. — М.: Инфра-М, 2003.
- 24.Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2001.;
- 25.Стратегический менеджмент. Тематический сборник. Выпуск 6. М.: Главная редакция международного журнала “Проблемы теории и практики управления”, 2001.
- 26.Тренин Н. Стратегия предприятия: разработка, анализ//Бизнес-Академия. – 2004. – № 9.
- 27.Управление в России. -СПб., «ИКФ АЛЬТ», 2004.