

Симаков К.И.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЕГО РОЛЬ И МЕСТО НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ.

Вхождение отечественных заводов в рыночный режим функционирования, необходимость решения задач не только их выживания на данном этапе реформирования экономики, но и обеспечения дальнейшего устойчивого развития в условиях риска, неопределенности, жесткой конкуренции на внешнем и внутреннем рынках резко повышают актуальность и прикладную значимость проблем совершенствования механизма хозяйствования, поиска реальных путей его адаптации к изменившейся экономической ситуации, выработки правильной долгосрочной стратегии предприятия.

Внедрение стратегического управления обусловлено объективными потребностями в управлении крупными предприятиями и корпорациями.

Понятие "стратегическое управление" (strategic management) вошло в число управленческих терминов на стыке 60-70-х годов. А уже в начале 80-х стратегическое управление применяли 45% корпораций из числа крупнейших 500. Таким образом, речь идет не просто о результате научно-прикладных разработок американских ученых, но и о реальном управленческом нововведении, широко распространившемся и оправдавшем себя в современной международной практике.

В управленческой литературе стратегическое управление в обобщенном виде рассматривается как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных процессов: 1) анализ среды, 2) определение миссии и целей организации, 3) разработка альтернативных стратегий и выбор наиболее оптимальных из них, 4) разработка программы реализации стратегии и организация ее выполнения, 5) оценка и контроль выполнения. Важной особенностью этой структуры является наличие устойчивой обратной связи и, соответственно, обратного влияния каждого процесса на остальные и на всю их совокупность – это дает возможность корректировать стратегический выбор.

Итак, стратегическое управление на предприятии выступает средством достижения его целей. Оно является набором действий и решений, принятых руководством, которые обеспечивают разработку специфических стратегий, чтобы помочь организации достичь ее глобальных целей и способствует принятию правильных управленческих решений. Его задача – обеспечить изменения в организации в необходимой мере и в нужные периоды.

В связи с этим (рис.1) выделяют различные типы целей (задача процесса планирования в том, чтобы настроить эти цели "на одну волну").



Рис.1. Цели "стратегического треугольника".

Корпоративные цели - относящиеся к корпорации в целом. Эти цели, главным образом, связаны с требованиями, которым должны удовлетворять все хозяйственные подразделения, с границами корпорации в целом, с финансовыми целями, с желаемым географическим распределением деятельности, с позицией, занимаемой компанией в отношении социальной ответственности.

Цели предпринимательской деятельности. Они касаются желаемого уровня прибыльности (ближайшая цель) и конкурентоспособности (долгосрочная цель), что можно выразить через занимаемую долю на рынке или путем ранжирования.

Функциональные цели. Основные и обеспечивающие, а также обслуживающие функции осуществляются с тем, чтобы способствовать достижению целей как корпорации в целом, так и целей предпринимательской деятельности. Однако, помимо производственных целей, функциональные отделы имеют и свои собственные цели, которые связаны с их непосредственной деятельностью как в настоящее время, так и в будущем.

Для быстрого достижения поставленных целей в условиях увеличивающейся нестабильности главной стала работа фирмы на конкурентном сегменте рынка - в данной отрасли или подотрасли. Поэтому пришлось научиться "взгляду снаружи", изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения. Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) - отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет выход. Результатом анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области любому опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. В связи с этим возникла потребность четко поставить цели различным подразделениям предприятия. Появилась идея стратегического хозяйственного центра (СХЦ) - внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и стратегического хозяйственного центра показано на рис.2.

Также на рис.2, показано единство процесса разработки стратегии и ее осуществления. После выбора СЗХ предприятие должно разработать номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли ложится на подразделение текущей коммерческой деятельности.

Появляется понятие цикла стратегического управления (рис.3), который характеризуется определенными фазами:

- формирование образа компании, включая изложение миссии компании;
- анализ конкурентов, внутренний и внешний анализ, формирование спорных вопросов;

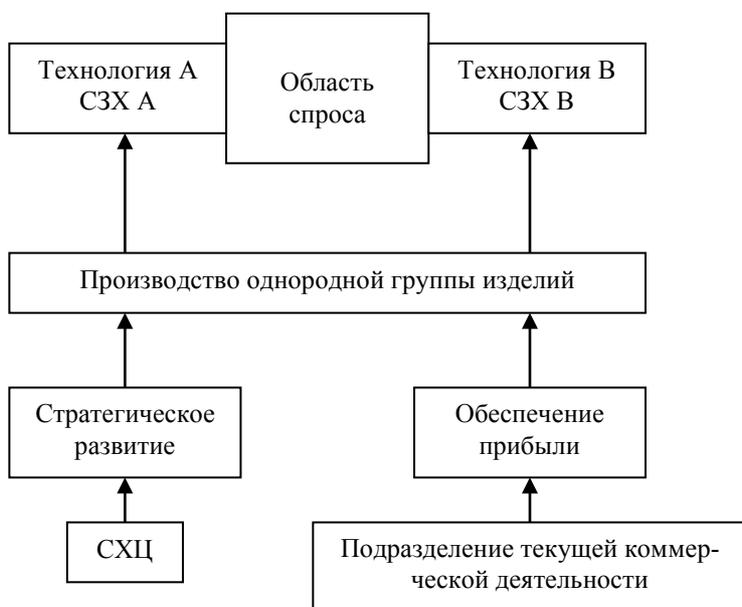


Рис.2. Разработка и осуществление стратегии.

- определение критериев, процесс отбора вариантов и принятие решений;
- разработка долгосрочных планов;
- разработка бюджета на следующий год.

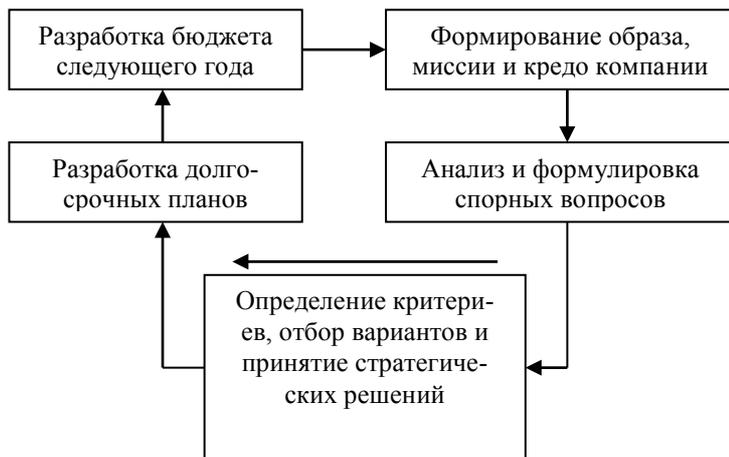


Рис.3. Планирование цикла стратегического управления.

Накопленный зарубежный и отечественный опыт необходимо использовать в управлении предприятиями. Разработанные методики помогут руководителям предприятий с большей отдачей использовать имеющийся производственный и интеллектуальный потенциал, получать больший объем прибыли, вести рациональное хозяйство. Однако большинство предприятий под давлением сложной экономической ситуации не смогли не только перестроиться для работы в непростых рыночных условиях, но и прекратили свою производственно-хозяйственную деятельность. Для восстановления нормального функционирования экономики необходимо изучить и рассмотреть примеры удачного хозяйствования, построить модель функционирования, которая поможет предприятиям избежать производственного и финансового краха.

Примером стабильного функционирования в кризисный период становления рынка в Украине является закрытое акционерное общество "Новокраматорский машиностроительный завод". Переход на рыночные условия хозяйствования потребовал от руководителей и специалистов предприятия пересмотреть экономическую и хозяйственную политику, уточнить миссию предприятия, которая нацеливает его на удовлетворение потребностей отечественных предприятий и зарубежных фирм базовых отраслей промышленности в современном оборудовании, обеспечивая при этом своевременную и комплектную поставку продукции и предоставляя фирмам широкую гамму инжиниринговых и производственных услуг, соответствующих высоким профессиональным и этическим стандартам.

В ЗАО "НКМЗ" своевременно были приняты меры по внутрифирменной структурной перестройке; определена

стратегия развития в соответствии с утвержденной миссией; проведена кардинальная диверсификация производства; на 80 % обновлена номенклатура выпускаемой продукции; разработана и внедрена комплексная система управления качеством, отвечающая требованиям Евростандартов; создан новый, более эффективный механизм мотивации труда, благодаря чему ЗАО "НКМЗ" в трудных условиях кризиса сохранил свой потенциал и продолжает успешно работать на внутреннем и внешнем рынках. Этот опыт достоин изучения и широкого распространения.

Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
2. Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития. – М.: Восточная литература. РАН, 1995.
3. Скударь Г. М. Структурные изменения в управлении предприятием. – Киев: Техника, 1995.