

# ***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ***

Работу выполнила:  
Студентка группы №262  
Бусько Яна

*ЗНАЧЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ В РЫНОЧНЫХ  
УСЛОВИЯХ  
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ*

# Сущность стратегического управления

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

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

## *ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ*

Функция управления – это относительно самостоятельный, специализированный, обособленный вид управленческой деятельности. Для эффективного управления все функции должны образовывать единый комплекс, охватывающий весь спектр направлений деятельности организации.

Функция управления предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы.

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

1. Единство направления. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.
2. Научность. Применение достижений системного, ситуационного подходов к управлению, науки о человеческом поведении. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.
3. Выделение доминанты развития. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров.
4. Экономичность и эффективность. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.
5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы, одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.
6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.
7. Мотивация персонала. Прекрасно составленные планы и совершенная структура организации не имеют никакого смысла без желания исполнителей выполнять свои обязанности. Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Создание внутреннего побуждения к действиям – это результат взаимосвязи целой совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд работников, необходимо определить их потребности и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.
8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.
9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала организации, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.

# *РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ*

Управление – это процесс принятия и реализации стратегических и тактических решений с заданной целью и с учетом факторов внешней среды и потенциальных возможностей системы.

Основными видами управления служат инновационный и персональный менеджмент, административное управление, финансовый менеджмент, производственный (хозяйственный) менеджмент и др. Одним из важнейших видов менеджмента является стратегический менеджмент (стратегическое управление). Его роль особенно повышается в современных условиях, когда происходит формирование рыночных, конкурентных отношений в различных сферах хозяйственной жизни, включая городское хозяйство.

В процессе стратегического управления необходимо ответить на важнейшие вопросы развития системы:

- Что?
- Как?
- для Кого?

От обоснования и формулировки миссии во многом зависит успех организации на рынке.

Все фирмы, добившиеся успеха, удачно определяли свою миссию. Но есть многочисленные примеры и неудачных стратегических установок, особенно в России. Применительно к управлению жилищным хозяйством миссия должна быть ориентирована на социальные установки, а также обязательно включать экономические аспекты функционирования предприятий и организаций. Структура миссии должна отразить следующие элементы стратегии: товар (услуги), цена, технология, структура управления, сбыт, реклама, потребитель, имидж организации.

Важнейшей целью управления жилищным хозяйством служит максимально полное удовлетворение потребностей населения в соответствующих услугах и ремонтных работах путем рационального использования имеющихся ресурсов. Для достижения этой цели возникает необходимость решения следующих задач:

1. максимально полное обеспечение учета интересов населения в решении важнейших вопросов развития жилищного хозяйства;
2. разработка экономически рациональной системы взаимоотношений между всеми участниками хозяйственного процесса на правовой основе;
3. активное включение противозатратных рычагов хозяйствования;
4. внедрение экономических стимулов повышения качества работ и услуг в жилищном хозяйстве;
5. обеспечение надежности и устойчивости инженерных систем в домах (водо-, газо-, электро- и теплоснабжения, канализационная система и др.);
6. обеспечение устойчивого ресурсообеспечения жилищного комплекса за счет привлечения централизованных и децентрализованных источников финансирования, развития материально-технической базы и улучшения системы подготовки кадров.





*«Дерево целей» в системе управления жилищным хозяйством (ЖХ)*



## *Основные требования, учитываемые при разработке «дерева целей»:*

1. общая цель – миссия – содержит описание конечного результата управленческого процесса;
2. реализация подцелей обеспечивает достижение цели более высокого порядка;
3. формулировки целей содержат желаемые результаты, а не способы их достижения;
4. подцели каждого уровня не зависят друг от друга;
5. основу «дерева целей» составляют задачи, определяющие содержание действий по достижению целевых установок;
6. количество уровней декомпозиции зависит от сложности поставленных целей, масштаба хозяйственной деятельности и выбранного курса развития муниципального образования.

Разработка «дерева целей» позволяет четко ориентировать организацию в целом и ее структурные подразделения на достижение заданных результатов развития, сформулировать перечень конкретных задач и создать условия для их эффективного решения.

## Основные функции управления жилищным хозяйством

Виды управленческих функций	Содержание функций управления
Прогнозирование	Формирование и сопоставление возможных вариантов развития объекта управления
Планирование и программирование	Определение целей развития жилищного хозяйства и путей их достижения
Организация	Формирование организационных процедур управленческого процесса
Регулирование	Поддержание функционирования управленческой системы в заданном режиме
Контроль и анализ	Оценка состояния объекта управления и информационное обеспечение управленческого процесса

Основными функциональными подсистемами стратегического управления жилищным хозяйством являются следующие: маркетинговая деятельность, программно-плановая и финансово-инвестиционная деятельность, инновационное управление, организация контроля за реализацией управленческих решений и ряд других. По каждой из них формулируются конкретные целевые установки и показатели, отражающие общую цель развития системы.

Так, в сфере маркетинга предусматривается достижение необходимого объема реализации продукции и услуг. В области программно-плановой деятельности намечаются важнейшие задания по выполнению производственной программы хозяйственного комплекса. В инновационной сфере устанавливаются целевые установки на обновление и совершенствование продукции для достижения конкурентоспособности организации. В области финансово-инвестиционной деятельности в качестве целевых установок предусматривается устойчивое ресурс обеспечение жилищного хозяйства и требуемые объемы привлечения инвестиционных ресурсов. В сфере контроля за выполнением управленческих решений и анализа их реализации намечаются целевые задания по повышению эффективности и результативности принятых решений.

*СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ ОАО  
«ГАЗПРОМ»*

## *ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГАЗПРОМ»*

Открытое акционерное общество «Газпром» – крупнейшая газовая компания мира, занимающаяся геологоразведкой и переработкой, а также реализацией газа в России и за ее пределами.

«Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 16 процентов, в российских почти 60 процентов.

В соответствии с Указом Президента РФ от 5 ноября 1992 года на компанию возложены следующие обязательства:

1. обеспечение надежного газоснабжения потребителей РФ;
2. осуществление поставок газа за пределы страны по межгосударственным и межправительственным соглашениям;
3. проведение единой научно – технической и инвестиционной политики по реконструкции и развитию Единой системы газоснабжения;
4. строительство и финансирование газопроводов – отводов высокого давления для газификации села;
5. контроль Единой системы газоснабжения страны;
6. обеспечение доступа любого производителя к газотранспортной системе страны пропорционально объему добываемого им на территории РФ газа при соблюдении единого механизма регулирования цен.

На момент учреждения РАО «Газпром» все 100% акций компании принадлежали Российской Федерации.

Реализация акций началась в 1993г. и закончилась в 1995г. следующими результатами:

- 41% акций остался в собственности государства;
- 10% акций за приватизационные чеки приобрёл «Газпром»;
- 15% акций за чеки (не менее 50% оплаты) и денежные средства приобрели работники и бывшие работники общества;
- 32,9% акций приобретены жителями шестидесяти регионов России за чеки;
- 1,1% акций переданы АО «Росгазификация».

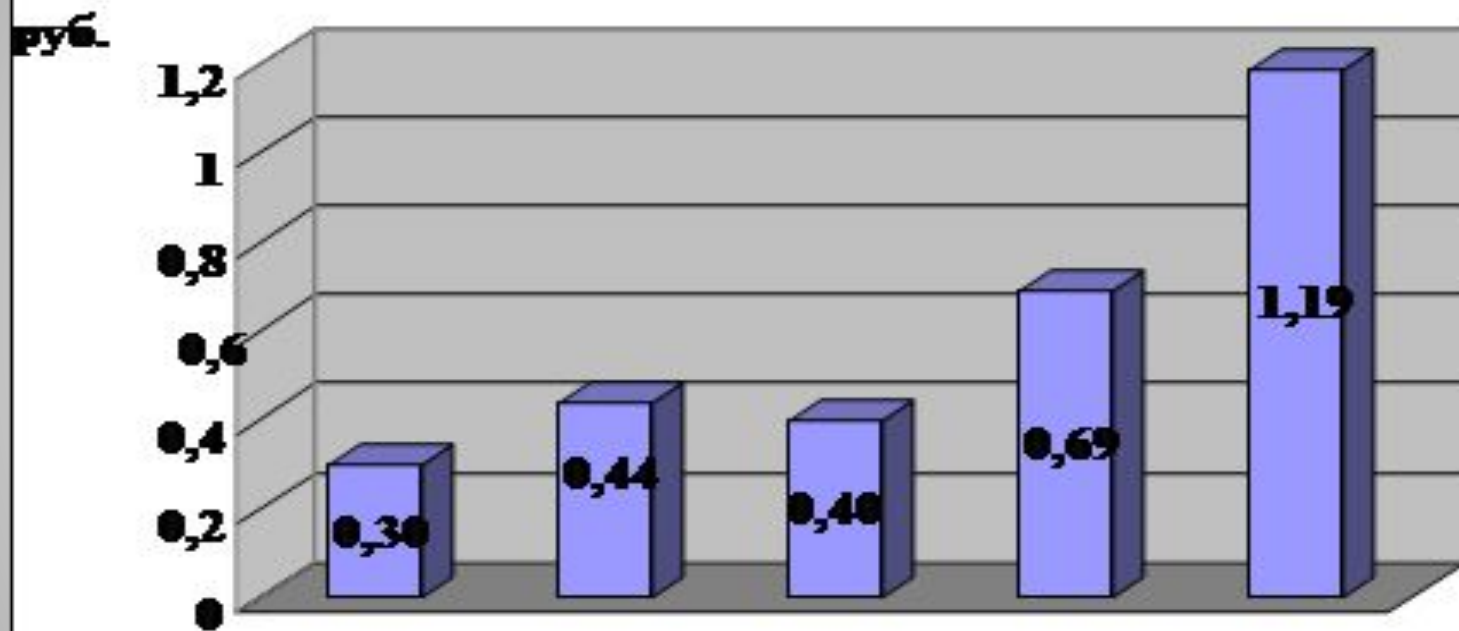
В оплату за акции «Газпрома» было внесено 8,3 млн. приватизационных чеков и около 17 млрд. руб. Акционерами стали 1 млн. 30 тыс. жителей России.

Акционеры «Газпрома», равно как и других акционерных обществ, имеют следующие основные права:

- участвовать в Общем собрании с правом голоса по всем вопросам, отнесенным к компетенции Общего собрания;
- получать дивиденды.

Наличие 2% акций позволяет акционеру или группе акционеров компании выдвинуть кандидатов в Совет директоров, ревизионную комиссию «Газпрома», а также предложить не более двух вопросов на повестку дня собрания акционеров. Акционер или группа акционеров, владеющая 10% акций, могут инициировать проведение внеочередного собрания акционеров «Газпрома».

**динамика дивидендов по акциям ОАО "Газпром",  
руб./акция**



*Динамика дивидендов по акциям ОАО  
«Газпром»*

Часть чистой прибыли направляется на формирование резервного фонда (в соответствии с Уставом общества – не менее 5% уставного капитала).

Оставшаяся часть направляется поровну на дивиденды и формирование резервов для производственного и социального развития. В целом за время существования компании дивиденды постоянно росли. Если по итогам 1994г. размер дивидендов на одну акцию составил 2 коп. То далее по годам

Из диаграммы видно что, только по итогам года дивиденды несколько снизились – до 40 коп, на одну акцию, а дальше идет стабильный рост.



## *АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ «ОАО ГАЗПРОМ»*

Основными целями Газпрома:

- Нарращивание объемов добычи газа.
- Своевременная поставка газа российским и зарубежным потребителям.
- Диверсификация маршрутов и укрепление энергетической безопасности Европы.
- Диверсификация рынков и продуктов.

В целом же существует ряд мер, посредством которым Газпром стремится укрепить имидж организации:

- Газпром реализует капиталоемкие проекты, в то числе международные;
- заключает новые договора, вкладывает деньги в производство и разведку, велики темпы развития;
- эффективное управление (минимизация расходов, процесс интенсификации производства);
- уплата долгов в бюджет, налоги;
- не повышаются цены на газ, стабильное снабжение газом

К факторам внутренней среды относят: цели, задачи, технологию, структуру и персонал. Обследование внутренней среды будет рассмотрено на следующих функциональных областях: персонал, организационная структура.

## Персонал организации

Членами правления, высшего руководства, Газпрома являются ведущие специалисты в области нефте–газопереработки, а также люди с высшим экономическим образованием.

Большую долю персонала (более 60%) составляют рабочие, которым уделяется значительное внимание с целью создания максимально комфортных условий для труда, обеспечения их комплексом социальных гарантий, льгот и компенсаций.

В организации существует система непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром» и его дочерних обществ по добыче, переработке и транспортировке газа. В 2010г. прошли обучение 35,6 тыс. руководителей и специалистов.

Для реализации Программы премирования руководящих работников ОАО «Газпром» акциями компании в 2007г. была проведена подготовительная работа по приобретению ОАО «Газпром» собственных акций (получена директива Правительства Российской Федерации и принято решение Совета директоров по этому вопросу от 24.12.2007 г. № 1117).

Проанализировав, мы видим, что открытое акционерное общество «Газпром» – один из важнейших участников мировых энергетических рынков, способных внести значительный вклад в их стабилизацию и обеспечение глобальной энергетической безопасности, что является одной из основных составляющих стратегии его развития. ОАО «Газпром» имеет достаточно сложную и широкую организационную структуру. Его главный центр располагается по адресу: Российская Федерация, г.Москва, ул. Наметкина, д.16., тогда как дочерние и зависимые общества разбросаны по всей территории России, включая зарубежные страны. Общее число этих компаний с различным долевым участием ОАО «Газпром» превышает 150 единиц. ОАО «Газпром» – крупнейшая газовая компания в мире. Основные направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и других углеводородов. Государство является собственником контрольного пакета акций Газпрома – 50,002% .

Газпром видит свою миссию в максимально эффективном и сбалансированном газоснабжении потребителей Российской Федерации, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа. Стратегической целью организации, ее структурных подразделений и функциональных подсистем является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок. Газпром позиционируется как вертикально интегрированная компания, которая предполагает объединение в рамках одной компании производства исходных компонентов производственного цикла, их переработку, распределение, продажу продуктов переработки и другие мероприятия.

Основными проблемами, которые препятствуют развитию Газпрома, являются: Дефицит газа. Пока дефицит газа у концерна носит гипотетический характер, который объясняется, прежде всего, тем, что в данный момент, Газпрому выгоднее экспортировать газ, а это, при существующих темпах прироста добычи, приводит к тому, что монополия просто ограничивает в поставках основных промышленных потребителей газа в России.

# *Заключение*

В заключение следует отметить, что организационное развитие предприятий в России, по всей видимости, проходит в соответствии с объективными законами и закономерностями развития организаций – закономерностями запаздывания и неадекватности. Необходимым условием снижения действия негативных факторов, вызванных данными закономерностями запаздывания и неадекватности. Необходимым условием снижения действия негативных факторов, вызванных данными закономерностями, на предприятии, является развитие и внедрение обязательной практики стратегического подхода к управлению предприятием и планированию их деятельности.