1. **Анализ конкурентных преимуществ и конкурентной позиции организации.**
2. **Анализ сильных и слабых сторон организации.**
3. **Анализ ситуации в отрасли. Сущность стратегического планирования.**
4. **Базовые стратегии и их характер-ка.**
5. **Внешние факторы стратег менеджм-та.**
6. **Внутренние факторы, развитие страт.**
7. **Деловая стратегия.**
8. **Значение стратегических целей. Виды и классификация стратегич целей.**
9. **Использование методов ситуационного анализа в стратегиче менеджменте.**
10. **Корпоративн стратегия.Содерж назн.**
11. **Место инноваций и производственной стратегии в стратегичес менеджменте.**
12. **Методологические основы системы страт. менеджмента. Системный подход в стратегическом менеджменте.**
13. **Мотивация трудовой активности и ее место в стратегии организации.**
14. **Опыт ведущих компаний России по испол-ию системы стратегич. Мен-та.**
15. **Ориентация орг-ции на потребителя как основной стратегический принцип.**
16. **Основные виды стратегий в сфере стратегического менеджмента.**
17. **Основные задачи страт менеджмента.**
18. **Основные понятия системы стратегического менеджмента.**
19. **Основные принципы стратегических изменений в организации.**
20. **Основн типы конкретных стратегий.**
21. **Основные уровни стратегических изменений в организации.**
22. **Основные факторы конкурентоспособности орг-ции.**
23. **Основные факторы, определяющие эффективность стратег менеджмента.**
24. **Основы выполнения стратегии.**
25. **Особенности принятия страт решений.**
26. **Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента.**
27. **Подходы по созданию конкурентных преимуществ. Оборонительные и наступательные стратегии.**
28. **Портфельная стратегия. Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей.**
29. **Принципы формирования стратегии. Основн задачи системы страт. Мен-та.**
30. **Приоритетные задачи менеджера в условиях осуществляемых изменений в орган-ции.**
31. **Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка.**
32. **Приоритеты маркетинга на рынке в период замедления его роста.**
33. **Разработка в ССМ видения и миссии организации.**
34. **Разработка корпоративной стратегии.**
35. **Разработка стратегических целей.**
36. **Роль и задачи менеджера в систем стратегического менеджмента.**
37. **Связь стратегического планирования с другими формами планирования.**
38. **Система планов организации.**
39. **Современные модели и стратегии развития организации.**
40. **Сопоставление понятий «стратег. менедж-нт» и «стратег планирование».**
41. **Стимулирование творческой активности персонала в стратегии развития организации.**
42. **Стратегии на международн рынках. Многонацион и глобальные стратегии.**
43. **Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.**
44. **Стратегический менеджмент и изменения структуры предприятия.**
45. **Стратегич менеджмент и росс рынок.**
46. **Стратегическ план. Назн и сущность.**
47. **Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.**
48. **Стратегия и технологич политика организации.**
49. **Стратегия обеспечения качества продукции фирмы на зарубеж рынках. Основные стандарты качества.**
50. **Стратегия орг-ции в области инноваци.**
51. **Структура системы страт менеджм-та.**
52. **Структура страт потенциала орг-ции.**
53. **Сущность и содержание корпоративной стратегии.**
54. **Сущность и содержание системы страт. менед-та (цели, задачи, функции).**
55. **Сущность стратегии инновационно-технологического развития орг-ции.**
56. **Установление стратегических целей и направления развития фирмы.**
57. **Факторы и этапы выбора стратегии.**
58. **Функции маркетинга в страт мен-те.**
59. **Функциональная и операцион страт.**
60. **Характер маркетинговой деятельности в стратегическом менеджменте.**
61. **Характер принципиальных изменений в организации.**
62. **Характер стратегий, ориентированных на завоевание и удержание конкретных преимуществ организации.**
63. **Характеристика инвестиционной стратегии.**
64. **Характеристика процесса формирования стратегии.**

**4.Базовые стратегии и их характеристика.** Базовая стратегия - модель стратегического поведения фирмы в целом или ее отдельной стратегич. хоз. зону (СХЗ) в той или иной рын. ситуации.=Все многообразие стратегий, которые коммерч и некоммерч орг-ции демонстрируют в реальной жизни, явл различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутрен и внешн среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определен варианта. ***Ограниченный рост.*** Эту стратегию применяет большинство орг-ций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии огранич роста цели развития устанавливаются "от достигнутого" и корректируются при изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий. ***Рост.*** Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года. ***Сокращение или стратегия последнего средства.*** Эта стратегия выбирается организацией реже всего. установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деят-ти орг-ции приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию. ***Комбинированная стратегия.*** любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комб стратегии придерживаются крупные орг-ции, которые активно функционируют в неск отраслях. Н-р, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. Каждая базовая стратегия имеет множество *альтернативных вариантов.* Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы - *внешний рост,* или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции - *внутренний рост.* Стратегия сокращения имеет альтернативы: *ликвидация* - самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; *отсечение лишнего,* при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения. ==Базовые стратегии служат вариантами *общей стратегии* организации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе *доводки,* который включает в себя: проверку стратегии на соответствие целям орг-ции; сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии; формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей; установление сроков решения задач (по этапам); определение потребностей в ресурсах.

**41.Стимулирование творческой активности персонала в стратегии развития организации.**

Развитие персонала - повышение квали-фикации специалистов в области их проф деят-ти, а также расширение общего кругозора и возможностей в целом. развитие персонала - направление социаль программ предприятия, которые прово-дятся в рамках бизнес-стратегии, с целью привлечения и удержания профессио-нальных и квалифицирован сотрудников. Бизнес-стратегия определяет ры-ночные и финан приоритеты, а также направление развития предприятия. В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентны-ми преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персо-нала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человече-ский капитал.

Страт подход к развитию персонала предприятия –обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредст-вом наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу. Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направ-ленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффек-тивности его работы, который необходим предприятию для достижения постав-ленных бизнес-целей.

Стратег аспект развития персонала определяет место стратегии раз-вития в системе управления персоналом предприятия и подразумевает :− управление персоналом, направленное на повышение адаптационных спо-собностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды;

− процессуальные функции, включающие определение кадровых потребно-стей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;

− профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслу-живание и организация управления развитием персонала.

**49.Стратегия обеспечения качества продукции фирмы на зарубежных рынках. Основные стандарты качества.**

=Основа для приведения систем обеспечения качества в различных странах к единым требованиям международных стандартов при условии выполнения основополагающих постулатов функционирования систем обеспечения качества продукции: - цели и задачи в области повышения, обеспечения и улучшения качества продукции должны находиться в центре экон политики фирмы; - достижение требуемого качества продукции с минимальными издержками; - основным критерием достижения целей в области качества продукции является удовлетворение потребностей потребителей; - использование системного подхода при обеспечении управления качеством продукции; - непрерывное и систематическое обучение рабочих и служащих; - воспитание у каждого изготовителя продукции уважительного отношения к потребителю; - постоянная, добросовестная и творческая работа всех работников по повышению, обеспечению и улучшению качества продукции. =Два вида межд стандартов в области качества: стандарты на продукцию (спецификация продукции, спецификация производств, показатели качества, средства и методы контроля и т.д.) и стандарты обеспечения качества, связанные с поставщиком. Международные стандарты семейства ИСО 9000 устанавливают основные требования к созданию общих программ управления качеством (обеспечения качества) в промышленности и сфере обслуживания.

***55.*Сущность стратегии инновационно-технологич развития организации.** до настоящего времени не разработаны подходы, технология, методика инновационного развития организации. продолжающее недостаточное вовлечение иннов-ных разработок в хоз оборот усиливает технологическое отставание промышленности, замедляет продвижение прогрессивной наукоемкой продукции, сдерживает эконом рост и рост конкурентоспособности производства и, как следствие, не обеспечивает эффективных путей для стратегического развития организаций.
единство целей и задач между инновационными и стратегическими процессами. Исследование современных тенденций перспективного развития хоз деят-ти, с одной стороны, и источников эконом роста, с другой, свид о существенном усилении роли инноваций в стратегическом управлении предприятием. в соврем условиях стратег положение организаций на рынке во многом определяется их способностью к инновац активности, осуществлению перспективных научно-исследовательских разработок и реализации эффективных инновационных программ. Но, до настоящего времени методы интеграции стратег развития и инноваций до сих пор остаются 'недостаточно изученными. Исследование интеграционных процессов делает возможным выдвинуть предположение о возможности сближения и взаимопроникновения стратегического и инновационного развития. Актуальность их единства обуславливается необходимостью формирования эффективной методологической базы, обеспечивающей вхождение инновационных разработок в стратег, корпоративные интересы организаций. «Крупнейшими» или «базовыми» нововведениями выступают те нововведения, которые ведут к возникновению новых отраслей промышленности или к коренному улучшению методов производства в уже существующих отраслях. В вопросе технических изобретений необходимо различать момент их появления и момент приложения их на практике» Рассматривая использование открытий и изобретений в тесной связи с развитием производственных отношений и системой хозяйствования, объективную необходимость двух условий для технических изменений: наличие научно-технических открытий и изобретений и наличие хоз возможностей для применения их на практике. *Инновация - это сов-ть технических, произв и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.* инновация - это такой общественный *Стратегия инновационного развития - совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными* пять типичных изменений: 1. Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля - продажа). 2. Внедрение продукции с новыми свойствами. 3. Использование нового сырья. 4. Изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения.
5. Появление новых рынков сбыта. научно-техническое развитие имеет дискретный характер и зависит от появления отдельных групп нововведений во времени в повышательной В нашей стране развитие науки о нововведениях происходило в основном в рамках концепции НТП. Выделение нововведений в самостоятел предмет изучения началось у нас с исследований социальных последствий автоматизации производства..
Предполагается, что новшество (открытие или изобретение) — это единичный акт, а нововведение есть процесс.
*. С точки зрения амер исслед Питера Ф. Друкера,* систематическая инновация - мониторинг семи источников новаторских возможностей. Первые четыре источника лежат в пределах предприятия, поэтому они доступны прежде всего людям, работающим в данном секторе или отрасли. это симптомы, но также и высоко надежные индикаторы изменений, уже случившихся или которые могут быть проведены при самых незначительных затратах сил. Вторая совокупность источников, изменения за пределами предприятия или отрасли, то есть в соци, политич, интеллектуальной среде. *Продукты инновационной деятельности:* - инновационные проекты, определяющие технологию и результаты освоения конкретных инноваций; - освоенные в различных сферах жизни и деятельности человека процессы, обеспечивающие соц-экономич и экологич эффекты от их реализации; - новые или значительно улучшенные продукты (товары, услуги). Учет всех особенностей инновац процесса и условий внутренней и внешней среды, может обеспечить эффективность процесса освоения и распространения нововведения.

**20.Основные типы конкурентных стратегий.**

Стратегия конкуренции -набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли. стратегия конкуренции фирмы показывает, каким образом руководство компании пытается смягчить удары конкурентов и тем самым, выстоять против разрушительного действия пяти сил конкуренции. В зависимости от сложившейся ситуации, стратегия может носить преимущественно оборонительный или преимущественно наступательный характер.

Компании всего мира имеют на вооружении поистине фантастически проработанные все мыслимые и немыслимые способы завоевания рыночного преимущества. существует столько стратегий конкуренции, сколько конкурирующих фирм. Однако, отбрасывая все нюансы, можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы: 1. Стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства). 2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации). 3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса, или ниши). **Осн.виды конк-ой стратегии и методы их реализ-ции** 2 гр.: 1)стр-я укрепления и достиж.конк. преимущ-в 2) стр-я защиты достиг.преимущ-в.=В теории конк борьбы показано, что все конк-е преим-ва можно измерить 2-мя пок-ми: рыночной силой фирмы и произв-ю фирмы. Рын.сила фирмы хар-ет ее внеш преимущ-во и изм-ся как max цена продаж тов.фирмы, кот.принимает рвнок по срав-ю с ее осн.конк-ми. Производит-ть фирмы хар-ет внутр.полож.фирмы и опред-ся ее превосходством в отн-ии издержек пр-ва, позвол-ей добится меньшей с/ти, чем у конк-ов. Выбираемые баз.стр-ии будут опред-ся тем, на какое из преим-в может опираться фирма. В зав-ти от соотн-я этих факторов возможны след баз.стратегии: 1."*лидера*" – фирма-лидер занимает доминир.позицию на рынке. В зав-ти от рын.ситуации лидер может прин след стр-ии: а)расш первич.спроса б)отрыв от преслед.фирм (оборон-я стр-я) в)стр-я демаркетинга 2."*бросающего вызов*" – цель занять место лидера, прим.атака по слабым позициям 3."*следования за лидером*" или олигополия, когда фирмы пытаются сохр-ть мирное сосущ-е путем осозн.раздела сфер влияния и достиж согл-я по ценам 4."*специалиста* этастр-я использ-я фирмами, кот.не могут претендовать на заметную роль на рынке и закл.в выборе своей ниши, не занятой др.фирмами.

**60.Характер маркетинговой деятельности в стратегическом менеджменте.**

Для целого ряда орг-ций маркетинг явл-ся ключевой ф-цией обеспечивающей её успешное функционирование. Развитие маркетинга способствовало изменению философии мен-та, переходу к стратегическому упр-ю. Важнейшей задачей страт-го упр-я явл-ся установление и поддержание динамического взаимодействия орг-ции с окружающей её средой, призванная обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счёт предоставления покупателю продукта ф-мы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной ф-ции страт-го планирования.Страт маркетинг - это прежде всего анализ потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы, которое может обеспечить товар. Решение может быть обретено с по мощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. Роль стратегического маркетинга - прослеживать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении. Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или жизненным циклом. Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает конкурентное преимущество либо благодаря особым качествам, отличающим ее от соперников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам. Роль стр маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экон возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.Процесс страт маркетинга имеет средне и долгосрочный горизонты; за дачей его является уточнение миссии фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля эти две функции взаимно дополнительны в том смысле, что структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом..

**47.Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.**Внешнеэкон деят-ть фирмы - это одна из сфер ее хоз деят-и, связанная с выходом на внешние рынки и функционированием на внешних рынках.Направления, формы, методы внешнеэкономической деятельности зависит от вида предпринимательства фирмы – производственного, коммерч, фина или сочетания видов предпринимательства.

Внешнеэкон деят-ть включает основ направления: выход на внешний рынок; экспортно-импортные поставки товаров, услуг и капитала; валютно-финан и кредитные операции;

создание и участие в деятельности совместных предприятий;

междунар маркетинг;мониторинг национальной экономической политики и экономики мирохозяйственных связей. Стратегия внешн деят-и подразумевает внимательное рассмотрение всех альтернативных вариантов в сфере внешнеэкономической деятельности, относящихся к долгосрочным целям и их обоснование для принятия тех или иных решений. различные способы достижения сформулированной страт цели и они существенно зависят от масштабов деятельности фирмы.Для более крупных фирм:

Перемещение  внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающихся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах.Осуществление  прямых капиталовложений в зарубежные страны.Создание международного концерна, включающего какое-то количество предприятий, расположенных в различных странах.Создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота. Перемещение капитала из стран, в которых налоги высокие в страны с относительно низкими налоговыми ставками. Использование особого вида аренды – лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций, как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.Стратегия, устанавливающая общие рамки внешнеэкономической деятельности, всегда необходима, даже если возникают трудности при ее осуществлении. Успех в достижении долгосрочных целей внешнеэкономической деятельности фирмы зависит от влияния как внешних, так и внутренних факторов, которые необходимо тщательно рассматривать при разработке стратегии.

Внешние факторы можно представить тремя блоками факторов, оказывающих влияние на долгосрочные цели внешнеэкономической деятельности фирмы и, следовательно, требующих их учета при выборе стратегии. Они след: **Национальная  внешнеэкономическая политика.**Межд эконом отношения и тенденции в мировых экономических связях. совокупность мероприятий, проводимых   государством в сфере внешнеэкономических отношений страны с миром с целью регулирования экспорта-импорта товаров, услуг и капитала, воздействия на платежный баланс страны, валютные курсы и конкурентоспособность национал производства. Включает внешнеторговую, валютную, налоговую политику, контроль за экспортом и импортом.

**1.Анализ конкурентных преимуществ и конкурентной позиции организации.** Под "конкурентоспособностью" (КС) организации далее будем понимать ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса, а в общем виде - как эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде. Важнейшим понятием является "конкурентный потенциал" (КП) организации, под которым подразумевается ее потенциальная возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Другими словами, КП организации определяется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке (удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе. Конкурентное преимущество - величина, интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу, и являющаяся в простейшем случае их аддитивной функцией с весовыми коэффициентами: Анализ конкуренции можно проводить на основе модели "*пяти сил конкуренции",* предложенной М. Портером**.** Наиболее интенсивная конкуренция имеет место между конкурентами в отрасли. Как правило, борьба идет за величину рыночной доли (особенно на этапе отраслевого роста), так как в большинстве случаев именно этот параметр в долгосрочном периоде определяет прочие.Конкуренция со стороны потенциальных конкурентов возникает тогда, когда имеется вероятность, что организации из других отраслей могут войти в данную. Угроза со стороны потенциальных конкурентов коррелирует с величиной входного барьера в отрасль, спецификой отношений в отрасли. "Высоту" одного барьера могут определять следующие параметры:

- производственный и маркетинговый эффекты масштаба и освоения;- существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта и каналов поставок или стоимость их создания;-жесткость государственного регулирования.

 Конкурентная сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос.Интенсивность конкуренции является функцией ряда параметров, часть из которых рассмотрена ниже.Количество отраслевых организаций и распределение рыночных долей между ними: чем больше количество отраслевых организаций и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Темп развития рынка: интенсивность конкуренции тем выше, чем медленнее развивается рынок.чем менее товар подвержен возможности дифференциации, тем интенсивностьконкуренции выше.

Сложность (стоимость) выхода из бизнеса: чем выше стоимость выхода, тем интенсивнее конкуренция.

Вхождение сильных компаний из других отраслей увеличивает интенсивность конкуренции.

При оценке конкуренции важно уметь оценивать изменения ее параметров в будущем. Особенно важно для конкретной организации знать или предполагать, какие действия могут предпринять ее ближайшие конкуренты. Было бы странно надеяться на победу, не занимаясь разведкой и не оценивая поведение и планы противника.

**3. (40) Анализ ситуации в отрасли. Сущность стратегического планирования.** Анализ — это исходный пункт для разработки стратегии.

--Разработка стратегии — работа, основанная на анализе, и в этой облает менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. --Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании \, оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате

исследования. В противном: случае разработанная стратегия может оказаться нежизнеспособной. Исследование проводится по двум основным направлениям: [ изучаются (1) ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней и (2) ситуация внутри самой компании и ее собственная конкурентоспособность. В данной главе рассматривается техника анализа ситуации в отрасли и условий конкуренции в ней в следующей главе описываются приемы, анализа положения в самой компании. Ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней в широком смысле относятся к макросреде компании; анализ ситуации в самой компании предполагает изучение ее микросреды., конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до низких. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Рынок может быть от локального до мирового. Производители выпускают стандартную или высоко-дифференцированную продукцию. Конкуренция: в отрасли может быть сильной или слабой, она может ориентироваться на цены, качество, послепродажное обслуживание или на что-либо другое. Спрос может расти или снижаться. Разница в условиях может быть столь сильна, что компании, занимающие лидирующее положение в одной,малопривлекательной, отрасли, могут получать относительно небольшую прибыль,в то время как компании, имеющие слабые позиции в другой, привлекательной,работать с большей отдачей.Кроме того, условия конкуренции в отрасли постоянно меняются с изменением характера влияния отдельных факторов. =При анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия: отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы, в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли, и сделать выводы о ее привлекательности для вложения средств компании. == ***Страт планирование***- это процесс формулирования миссии и целей; выбора стратегии для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение для обеспечения эффективной работы орг в будущем. Процесс страт планирования является инструментом, помогающим в принятии управл решений, его задача - обеспечивать нововведения и изменения в достаточном объеме, для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием; обычно заканчивается установлением общих направлений, кот обеспечивают рост и укрепление позиций организации. Процесс страт планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации, чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи всех подразделений организации, видов ее деятельности и всю сложную систему планов, процесс стратегического планирования нужно организовать и формализовать. Очень важно создать систему стимулирования за предложение включения в систему планирования современных вычислительных технологий, экономико-математических методов и моделей, что позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в организацию и обоснованность принимаемых решений. Таким образом, формализация процесса планирования позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена.

**18.Основные понятия системы стратегического менеджмента.** *Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт* — этo тaкoe yпpaвлeниe opгaнизaциeй, кoтopoe oпиpaeтcя нa чeлoвeчecкий пoтeнциaл кaк ee ocнoвy, opиeнтиpyeт пpoизвoдcтвeннyю дeятeльнocть нa зaпpocы пoтpeбитeлeй, ocyщecтвляeт гибкoe peгyлиpoвaниe и cвoeвpeмeнныe измeнeния в opгaнизaции, aдeквaтныe вoздeйcтвию oкpyжaющeй cpeды и пoзвoляющиe дoбивaтьcя кoнкypeнтныx пpeимyщecтв, чтo, в кoнeчнoм cчeтe, cпocoбcтвyeт выживaнию opгaнизaции и дocтижeнию cвoиx цeлeй в дoлгocpoчнoй пepcпeктивe*.эффeктивнocть* в СМ выpaжaeтcя в тoм, нacкoлькo cвoeвpeмeннo и тoчнo opгaнизaции в cocтoянии peaгиpoвaть нa нoвыe зaпpocы co cтopoны pынкa и измeнятcя в зaвиcимocти oт измeнeния oкpyжeния, в ОМ — в мaкcимизaции пpибыли, paциoнaльнoм иcпoльзoвaнии пpoизвoдcтвeннoгo пoтeнциaлa.

*Страт видение* – это образ мысли топ-менеджера, способность делать прогнозы развития. Субъективен. Может быть идеальным, оптимистичным, пессимистичным, реалистичным.

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации.

*Миссия* – основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. – глобальная цель, предназначение организации.Она необходима для потребителей (субъектов внешней среды), сотрудников организации (сплочение, культура). Как часть системы управления она является базой для формирования дерева целей, для выработки стратегии, формирования системы менеджмента. *Цель* – это совокупный образ желаемого результата.Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых нужно добиться. Цели разрабатываются (выбираются) на основе миссии организации. бывают долгосрочные и краткосрочные. Стратегические и тактические.

**46, 38 Стратегический ПЛАН.Назаначение и сущность.** Стр план – конкретные этапы управл деятельности, при помощи которой организация предполагает достичь своих страт целей. Комплексное страт планирование и управление приводит к успеху. Процесс стратег планирования проходит в 3 этапа:1.насколько перспективен данный вид бизнеса для компании;2.выбор. Избирательные инвестиции.3.выбор уточненной стратегии.Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии: разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование) и определение тактики (оперативное, тактическое планирование).

Все планы, разрабатываемые в организации, можно классифицировать по двум главным направлениям:

1. Длительность планового периода.
2. Уровень организационного планирования, соответствующим структуре организации.

По длительности планового периода планы подразделяют на :-Стратегические, ориентированные на длительный период времени (на срок от 5 и более лет).-Тактические, рассчитаны на среднесрочный период (на срок от 1 до 5 лет).

-Оперативные, связанные с повседневным выполнением задач.-По уровням организационного планирования планы подразделяются:-Разработанные для организации в целом.

-Раз-ые для функциональных подсистем организации.Раз-ые для самостоятельных произ-ых подразделений (бизнес – ед-ц организации)

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный **план**, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии банка и достижение его целей. Стр план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса банк должен постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах. Стр план придает определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. страт планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий страт план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность банка в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

**38. Система планов организации.** структура перспективного (5-летнего) плана:1. Цели развития фирмы (базовые, по отдельным группам товаров, по сегментам рынка). 2. Инвестиции и обновление производства (ассортимента продукции, технологии, оборудования, используемых материалов). 3. Улучшение использования ресурсов - снижение трудоемкости, материало- и энергоемкости, фондоемкости (капиталоемкости) товаров, издержек производства и обращения. 4. Совершенствование управления (организационная структура, кадро-вая и техническая база стиль работы, социальное развитие и климат в коллективе). 5. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути (целевые программы) их решения. 6. Распределение ресурсов между структурными единицами фирмы и стратегическими проектами (программами). 7. Перспективные ориентиры фирмы и задания ее структурным еди-ницам по эффективности производства (производительность труда, себестоимость). = На основе страт плана разрабатываются функциональные (по ресурсосбережению, компьютеризации управления и т.д.) и рыночно-продуктовые программы, назначаются их руководители, оцениваются затраты по каждой программе, общая потребность в ресурсах. Затем программы ранжируются по эффективности, исходя из возможностей компании отбираются наиболее выгодные из них. После этого распределяются инвестиции между программами и структурными единицами. *Этапы планирований:* 1. Прогноз развития фирмы на основе маркетинговых исследований и оценки ее конкурентоспособности. 2. Выявление основных проблем, сдерживающих улучшение рыночных позиций, обоснование вариантов их разрешения, оценка возможных последствий того или иного выбора. 3. Разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и соответствующие нормативные показатели. 4. Целевые программы по стратегическим зонам хо­зяйствования. В соответствующие разделы планов технического развития, материального обеспечения и других направлений деятельности включаются задания, позволяющие достичь соответствующих показателей по каждой программе. должны быть ясно сформулированы ее эконом и соц цели, конечные результаты и поэтапные рубежи их достижения, колич и кач. показатели по каждому этапу.

**53.Сущность и содержание корпоративной стратегии.**

Кopпopaтивнaя cтpaтeгия являeтcя oбщим плaнoм yпpaвлeния для кoмпaнии. Кopпopaтивнaя cтpaтeгия pacпpocтpaняeтcя нa вcю кoмпaнию, oxвaтывaя вce нaпpaвлeния дeятeльнocти, кoтopыми oнa зaнимaeтcя. Онa cocтoит из дeйcтвий, пpeдпpинимaeмыx для yтвepждeния cвoиx пoзиций в paзличныx oтpacляx пpoмышлeннocти, и пoдxoдoв, иcпoльзyeмыx для yпpaвлeния дeлaми кoмпaнии. Рaзpaбoткa кopпopaтивнoй cтpaтeгии пpeдycмaтpивaeт чeтыpe видa дeйcтвий. -Дeйcтвия пo дocтижeнию дивepcификaции.

-Шaги пo yлyчшeнию oбщиx пoкaзaтeлeй paбoты в тex oтpacляx, гдe yжe дeйcтвyeт фиpмa. -Нaxoждeниe пyтeй пoлyчeния cинepгичecкoгo эффeктa cpeди poдcтвeнныx xoзяйcтвeнныx пoдpaздeлeний и пpeвpaщeниe eгo в кoнкypeнтнoe пpeимyщecтвo. -Сoздaниe инвecтициoнныx пpиopитeтoв и пepeлив pecypcoв кopпopaций в нaибoлee пepcпeктивныe oблacти. Кopпopaтивнaя cтpaтeгия coздaeтcя pyкoвoдитeлями выcшeгo звeнa. Они нecyт глaвнyю oтвeтcтвeннocть зa aнaлиз cooбщeний и peкoмeндaций, пocтyпaющиx oт pyкoвoдитeлeй бoлee низкoгo звeнa yпpaвлeния. Рyкoвoдитeли ключeвыx пpoизвoдcтв тaкжe мoгyт пpинимaть yчacтиe в paзpaбoткe cтpaтeгии кoмпaнии, ocoбeннo ecли этo кacaeтcя вoзглaвляeмoгo ими пpoизвoдcтвa.

**22.Основные факторы конкурентоспособности организации.** "конкурентоспособностью" (КС) организации -ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса, а в общем виде - как эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде.

Важнейшим понятием явл "конкурентный потенциал" (КП) организации, под которым подразумевается ее потенциальная возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде. КП организации сов-ть параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке (удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе.

***факторы***:-эконом потенциал и темпы роста экономики; -уровень развития науки техники; участие в межд разделении труда; -динамичность и емкость внутреннего рынка;

соц - экономич и внутриполитическую ситуацию; -гибкость финансовой системы; госуд регулирование экономики; обеспеченность трудовыми и матер ресурсами и уровень квалификации ресурсов.

**23.Основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента.** *эффeктивнocть* в СМ выpaжaeтcя в тoм, нacкoлькo cвoeвpeмeннo и тoчнo opгaнизaции в cocтoянии peaгиpoвaть нa нoвыe зaпpocы co cтopoны pынкa и измeнятcя в зaвиcимocти oт измeнeния oкpyжeния, в ОМ — в мaкcимизaции пpибыли, paциoнaльнoм иcпoльзoвaнии пpoизвoдcтвeннoгo пoтeнциaлa.

следует учитывать: личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования); зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков); орг условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля); условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры). Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализация принятых решений. Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эфф-ть – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости. Эфф-ть обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики. Осно показатели эфф-ти: 1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию. 2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление. 3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала. 4. Соотношение линейного и функционального персонала управления. 5. Финансовое положение предприятия

**54. Сущность и содержание системы страт. менед-та (цели, задачи, функции, подсистемы).** Система стратегического менеджмента – управленческая деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. Неопределенность связана с риском. Стратегический менеджмент – область научных знаний, включающая методологию и технологию принятия стратегических решений и способа их практической реализации для решения стратегических целей организации. Стратегический менеджмент – система решений и действий, применяемых для формирования, разработки и реализации стратегии, которая должна обеспечить наилучшее, т.е. конкурентоспособное соответствие между внешней средой организации и ее потенциалом.

Основная задача стратегического менеджмента – приведение существующего потенциала организации в соответствие с требованиями внешней среды для обеспечения конкурентоспособности организации. Есть 6 обязательных элементов системы менеджмента: цель; задачи (изучение потребностей рынка); функции (прогнозирование, планирование, организация, координация, коммуникация, учет, контроль; управление персоналом, производством и пр.); технология решения задач; структура (распределение функций и задач по уровням); ППП (профессионально подготовленный персонал).

**31 (32).Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка.** Для успешного преодоления кризиса маркетинг предлагает следующие стратегии:- оптимизация маркетингового набора – уменьшение количества сегментов рынка с отказом от слабых сегментов и поиск новых рыночных ниш;

- оптимизация потребителей – снижение числа потребителей, приносящих наименьший доход, и сохранение прибыльных потребителей;

- оптимизация продуктов – выявление рентабельных продуктов предприятия и концентрация усилий на данных продуктах;

- оптимизация цен – применение системы ценовых скидок; - корректировка сбыта – направление продукции предприятия в развивающиеся каналы сбыта; - оптимизация продвижения – уменьшение бюджета на рекламу и стимулирование сбыта, приоритет в формировании общественного мнения через ценности общества и экономию для потребителей. =В условиях кризиса российской экономики приоритеты маркетинговой стратегии и тактики предприятий обусловливаются множеством факторов, в том числе и особенностями конъюнктуры рынка. *задачи маркетинга в двух различных состояниях рынка*:  замедления роста и в условиях застойного рынка. 1) В период замедления роста рынка, когда особенностями его конъюнктуры являются снижение покупательского спроса и его возрастающая эластичность от цены и уровня сервиса, усложнение процесса проведения инноваций из-за недостатка собственных средств, снижение рентабельности хозяйственной деятельности, обострение конкуренции, усиление процессов слияния и поглощения компаний и др., приоритетными задачами маркетинга могут быть:

- экономия затрат на маркетинг и направление маркетинговой деятельности на те группы товаров, по которым есть опыт или относительные преимущества перед конкурентами. При этом для фирм с продолжительным производственным циклом, работающих на спецзаказах потребителей, наибольший эффект от снижения издержек может быть получен на малообъемных сегментах рынка, для крупных фирм - при обслуживании массового покупателя; - разработка стратегий изменения цен в соответствии с ценовой политикой конкурентов;

- смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение, так как замедление темпов роста рынка вынуждает концентрироваться на снижении издержек, что повышает важность инноваций, удешевляющих продукцию;

- увеличение объемов продаж «завоеванным» покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций;

- ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов;- выход на внешние рынки, что принесет дополнительные объемы продаж за счет более дешевой рабочей силы и сырья, более современных технологий и др. факторов преимущества страны размещения бизнеса.

В условиях застойного рынка, когда особенностями его конъюнктуры являются стабилизация или падение спроса, возрастание агрессивности конкуренции, уменьшение количества слияний и приобретений фирм крупными компаниями, стабилизация цен, приоритетными задачами маркетинга могут быть:- концентрация на обслуживании растущих сегментов рынка, что позволяет сосредоточить усилия на наиболее важных направлениях деятельности и обеспечить прибыль за счет преимуществ отдельных сегментов рынка; - стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции; - повышение эффективности производства и сбыта за счет снижения себестоимости. Возрастание роли маркетинга в условиях кризиса должно опираться на весь разнообразный эконом инструментарий, накопленный учеными к наст времени.

**30. Приоритетные задачи менеджера в условиях осуществляемых изменений в организации,**

Систему стратег мен-та должны обеспечивать компоненты:--стратег-лидер, который формирует концепцию системы (Генри Форд, Билл Гейтс);

--наличие методологии (совокупность целей, принципов и методов научного исследования). Методология страт мен-та – разработка политики, тактики, правил и процедур;--Наличие соответствующих должностей и подразделений, отвечающих за создание системы страт мен-та;-Наличие необходимой орг культуры. Главная черта – готовность персонала к изменениям. Необходимость развития: адаптивность, гибкость персонала.--Наличие системы отбора, обучения и переподготовки персонала;--наличие достаточных финансовых ресурсов.*Задачи менеджера* по созданию и реализации стратегий. На этапе анализа среды менеджер должен собрать информацию о состоянии внешней и внутренней среды организации. Непрерывный мониторинг. В дальнейшем менеджер разрабатывает цели и миссию или корректирует существующие. Дерево целей. Проектирует систему стратегий организации и целевых программ. Система стратегий должна пронизывать всю деят-ть организации. Инструменты ССМ: инвестиционные проекты, бюджеты.На этапе реализации стратегии менеджер делает: 1.подготовительный этап. Реструктуризация организации. 2. Проводит изменения. Последняя задача – анализ и оценка деятельности. Менеджером по стратегии явл исполнительный директор. Вице-президенты отвечают за свои функциональные стратегии. Низшие звенья решают более узкие стратегические задачи.

**45. Стратегический менеджмент и российский рынок,**

**14. Опыт ведущих компаний России по использованию стратегического менеджмента.** Российская экономика последние 15 лет находится в условиях перехода. Большинство отечественных компаний все еще не нашли своего стратегического направления. Большинство субъектов живет по старинке. Анализ показал, что Россия не может конкурировать. Она находится на 64-м месте из 153. Отсутствуют позитивные факторы. Россия конкурирует за счет сырьевых и трудовых (дешевизна и квалификация) ресурсов. Финансовая система е способна обеспечить научно-технологический потенциал. Добыча и первичная переработка сырьевых ресурсов, военное самолетостроение, оружие. Проблемы с иностранными инвестициями. Упор на природные ресурсы подвергают Россию риску. Необходим поиск новых направлений развития. Россия отстает в стратегии, т.к. нет специалистов. В России величина управленцев 0,5% (1/200), в Америке 24% (1/4). *Отличия Запада и России*: Специалисты. В России распространено местничество. В России менеджеры более ориентированы на готовые формы. А в западных странах менеджеры стремятся понять принцип работы, а потом разработать управленческую структуру. Российские менеджеры слишком погружены в текущие дела. Российские менеджеры часто преувеличивают значение сиюминутных успехов. В российских организациях намного меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее пропаганде. Российские организации часто игнорируют потребности клиентов, мало изучают рынок или ограничиваются лозунгами и декларациями. В России распространено планирование от достигнутого. Сегодняшний деловой мир работает по принятым стандартам. Поиски выхода из сложившегося системного кризиса в новых квалифицированных кадрах.

**57.Факторы и этапы выбора стратегии. *Выбор стратегии*** - центральный момент стратегического планирования.. Процесс выбора стратегии состоит из *этапов* разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделить, так как они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют разные методы.
На *этапе разработки* формулируются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Главной задачей данного этапа является разработка возможно большего числа альтернативных стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. Это значительно расширяет выбор и позволяет не пропустить потенциально лучший вариант. Поэтому к работе привлекаются не только высшие руководители, но и менеджеры среднего звена. След этап выработки стратегии закл в ***доводке*** общей стратегии до уровня ее адекватности целям развития организации во всем их многообразии. Решающим моментом выбора стратегии развития является *анализ и оценка альтернативных вариантов.* Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность деятельности фирмы в будущем для достижения ее главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием. Страт выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка - однозначной и ясной. Значимость выбора определяется тем, что выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. должны приниматься во внимание многочисленные *факторы*: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.п.

=Выбор стратегии осуществляет руководство фирмы на основе анализа ключевых факторов, харак-щих ее состояние и внешнюю среду, портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий. единой стратегии не существует. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и др. Из ключевых факторов прежде всего исследуются сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы. Необходимо стремиться к максимальному использованию имеющихся возможностей. Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT (Strengths, Weakness. Opportunities, Threats - сильные и слабые стороны, возможности и опасности). SWOT - это метод анализа всего предприятия сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста. анализ внутренних факторов деят-ти предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности). В итоге такого анализа должен остаться небольшой набор влияют на выбор стратегии фин возможности фирмы. Такие шаги в поведении фирмы, как выход на новые рынки, Квалификация работников, -сильным ограничительным фактором при выборе стратегии фирмы. Большое влияние на выбор стратегии фирмы оказывает степень зависимости от внешней среды. ключевой фактор - интересы руководства фирмы. временной фактор

**19. Основн принципы страт. изменений в орг-ц.**

**21.Основные уровни страт изменений в орг-ции.**

**44.Страт менедж-т и изменения структуры предприятия.**

**61.Характер принципиальных изменений в организации**

*изменения* - решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих орг-ции, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, орг-ной культуре, чел. фактору, вызванных переменами во внутрен или внешней среде. ***3 уровня стратег. изменений в орг-ции***: 1.коренная реорг-ция – фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются миссия орг-ции, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов. 2.радикальные изменения – связаны с глубоки структурными преобразованиями внутри орг-ции, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной фирмой 3.умеренные изменения – орг-ция выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения связаны с маркетингом или орг-цией произ-ва. Стратег. изменения носят системный хар-р, они затрагивают все стороны дея-ти орг-ции. *Структурные* изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменений орг-ции. *Орг-ционная культура* – сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации орг-ции к требованиям внешней среды и формированию внутренних отношений между группами работающих. Изменения в *персонале* подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников орг-ции. Изменения в технологии относятся к внедрению нового оборудования, изменениям нормативов, хар-ра работы. Управление орг-ционными изменениями может включать ряд ***методов*:** давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание, нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению, эксперимент и выявление, подкрепление и согласие. *1.Оценка необходимости внедрения стратегических изменений.* Мотив для начала проекта по реорганизации должен быть ясно определен и зафиксирован. Руководство и сотрудники должны быть убеждены, что внедрение инноваций действительно даст существенный результат.

*2.Создание системы поддержки внедрения изменений.* Проект должен постоянно выполняться под управлением руководства компании (кураторов), причем должна быть создана иерархия кураторов, которые отвечают за ход проекта. Инициирующий куратор – это, как правило, первый руководитель организации, компании. Куратор поддержки – это обычно менеджеры среднего звена. В проекте по реорганизации компании должны участвовать сотрудники компании – агенты изменений, т.е. лицо или группа лиц, отвечающих за внедрение изменений, формирующих целевые группы. Агенты изменений должны иметь определенные полномочия и создавать атмосферу сотрудничества. *3.Управление изменениями с помощью агентов изменений.*

*Содержание и типы стратегических изменений.*

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди *административных задач* с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это *оценка соответствия* выбранной *стратегии* и *внутриорганизационных процессов* с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1. *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.
2. *Радикальное преобразование* предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.
3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.
4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

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

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

• Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?

1. Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализовано (управляющими на местах)?
2. Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
3. Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» структуры — с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

1. размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
2. географическое размещение организации;
3. технология;
4. динамизм внешней среды;
5. стратегия, реализуемая предприятием.

**16. Основные виды стратегий в сфере стратег. м-та.** В зависимости от условий стратег. решений различ. 3 вида стратегии. 1.**Корпоративная стратегия** – определяет орг-цию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-ед., товарные линии, комбинация к-ых позволяет воспринимать компанию как целостность. Корпор. уровень управления представлен гл. управляющим, советом директоров и др. старшим персоналом, принимающим стратег. решения для всей орг-ции. В их обязанности входит: опред. назначения, миссии и целей орг-ции, выявление ключевых областей дея-ти, выделение ресурсов для каждого вида дея-ти, формулирование стратегий, к-ые охватывают корпоративную дея-ть. Корпоративная стратегия включает так же вопросы финансовой и орг-ционной структуры предприятия в целом. 2.**Стратегия предприятия** – конкурентная или деловая стратегия. На уровне предприятия стратег. задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе (задачи внедрения новой продукции или услуг, создание отдела по исследованиям и разработкам). Именно поэтому деловую стратегию предприятия назыв. стратегией конкуренции. Если структура рынка, на к-ом действует та или иная олрг-ция, приближается к идеальной совершенной конкуренции, то в этом случае превалирующей конкурентной стратегией будет *стратегия низких издержек*. Она особенно успешна, если эластичночность спроса по цене высока, т.е. покупатели чувствительны в своем поведении к цене приобретаемого товара. В рамках *стратегии дифференциации* конкурентное преимущество проявляется в том случае, когда достаточно большое кол-во покупателей становится заинтересованным в предлагаемых особых характеристиках товара. Чем сильнее заинтересованность покупателей, тем сильнее и конкурентное преимущество компании, к-ая предлагает товар с необходимыми св-вами. Комбинирование стратегии дифференциации товара и рынка получило название *стратегии диверсификации*. Она предполагает одновременное развитие технологии и маркетинга с целью достижения конкурентного преимущества. *Стратегия сегментации* – сфокусированность на особом сегменте рынка, в рамках к-ого удается удовлетворить специфические потребности специфического состава потребителей.

**59.Функциональная и операционная стратегия** *Операционная* – определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании) ***Функциональная***– относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определённой сферы деятельности. ==разрабатыв функциональными отделами и службами предпр-я на основе корпоративной и деловой стратегий. Эта стратегия маркетинга, финансовая стратегия, производственная и т.п. Цель-это распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Н-р: стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработки путей увеличения объема продаж, финанс стратегия может быть ориентир на ускорение оборота ден ср-в, снижение дебиторской задолженности. **==** Возможными стратег. альтернативами для *произ-венной стратегии* могут быть произ-венные мощности, материалы и комплектующие изделия, кач-во. *Инвестиционная стратегия* решает 2 взаимосвязанные задачи: обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложений их капиталов и обоснование для участников реализации инвестиционных проектов, вариантов наиболее эффективного использования инвестиций. Целью *инновационной стратегии* явл. определение основных направлений научно-технической дея-ти в таких областях, как: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции. Назначение маркетинговой стратегии определяется сущностью, целями и ф-ями маркетинга. Маркетинг – вид дея-ти по анализу рынка, разработке, распределению и продвижению товаров, с помощью к-ых достигаются задачи предприятия и удовлетворяются потребности потребителей.

**12. Методологические основы системы стратег. м-та.** Системный подход в стратег. м те. В 60-е гг. возник новый подход – системный анализ. Амер. ученые доказали, что в любом деле нужна система, и появилась теория систем. М-т как наука базируется на системном мышлении. Система – это множество элементов, находящихся в опред. отношениях и связях друг с другом и образующих целостность. Системная концепция позволяет более глубоко изучить характеристики изучаемого объекта и процессы его функционирования. Признаками любой системы явл.: 1. наличие цели функционирования 2. многоуровневость 3. наличие строго опред. характеристик (вход системы, выход системы, процесс функционирования) 4. упорядоченность системы, к-ая опред. технологией функционирования любой системы. Любая орг-ция как объект управления м-та явл. системой и состоит, как правило, из 2-х подсистем: 1.основное произ-во – это объект управления 2.система управления орг-цией – субъект управления. Они в свою очередь явл. тоже системами. На входе любой произ-венной системы имеются ресурсы. На выходе - продукт или услуга. При поступлении на рынок они становятся товаром. Внутри находится произ-венно-технологический процесс. Система управления получает инф-цию с выхода произ-ва и формирует управляющее воздействие на входе объекта управления. Внутри – технология подготовки и принятия управленческих решений. Ресурсами явл.: методики и стандарты, инф-ция, программное обеспечение, техника, орг-ционное обеспечение, кадровое обеспечение.

**58.Функции маркетинга в стратег. м-те.** Маркетинг – вид дея-ти по анализу рынка, разработке, распределению и продвижению товаров, с помощью к-ых достигаются задачи предприятия и удовлетворяются потребности потребителей. Существует 4 блока ф-ий маркетинга: 1. Аналитическая - изучение рынка, потребителей, структуры фирмы, товарной структуры, анализ внутренней среды предприятия. 2. Произ-венная – орг-ция произ-ва новых товаров, разработка новых технологий, орг-ция материально-технического снабжения, управление кач-вом и конкурентоспособностью готовой продукции. 3. Сбытовая – орг-ция системы товародвижения, сервиса, системы формирования спроса и стимулирования сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики. 4. Управления и контроля – инф-ционное обеспечение управления маркетингом, орг-ция системы коммуникации, орг-ция контроля маркетинга.

**34. Разработка корпоративной стратегии.** Корпор. стратегия – стратегия, к-ая характеризует общее направление роста предприятия, развитие его произ-венно-сбытовой дея-ти. Корпор. стратег. распространяется на всю компанию, охватывая все направления дея-ти, к-ыми она занимается. Разработка этой стратегии для диверсифицированной компании предусматривает 4 вида действий. Диверсификация – проникновение предприятия в отрасли, неимеющие прямой связи или функциональной зависимости от их основной дея-ти. 1.Действия по достижению диверсификации. Первая проблема диверсификации – это проблема определения сферы дея-ти, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом-путем открытия новой компании или приобретения существующей. 2.Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма. По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах дея-ти компании. 3.Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хоз-ных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою дея-ть в бизнесе с похожими технологиями, аналогичным хар-ром работы и каналами сбыта, теми же покупателями или др. похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее дея-ть в несвязанных отраслях. 4.Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные отрасли. Различные сферы дея-ти диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования доп. средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы дея-ти для распределения средств в наиболее перспективные направления. Корпор. стратегия создается руководителями высшего звена. Важнейшие стратег. решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

**63. Характеристика инвестиционной стратегии.** Инвестиц. стратегия входит в функциональную стратегию. Функциональная стратегия разраб. функц. отделами и службами предприятия на основе корпор. и деловой стратегии. Инвестиционная стратегия решает 2 взаимосвязанные задачи: обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложений их капиталов и обоснование для участников реализации инвестиционных проектов, вариантов наиболее эффективного использования инвестиций. Основное предназначение инвестиций: развитие произ-ва, увеличение его мощностей, повышение технологического уровня и конкурентоспособности. С точки зрения владельца капитала, инвестирование представляет собой отказ от получения прибыли сегодня во имя ее получения завтра или в будущем. Но для принятия решения о долгосрочном вложении капитала необходимо располагать инф-цией, к-ая подтверждала бы положения: вложенные средства будут полностью возмещены; прибыль, полученная в результате данной операции, будет достаточно велика, чтобы компенсировать затраты, а так же риск, ввиду неопределенности конечного результата.

**24. Основы выполнения стратегии.** Стратегия – заранее спланированная реакция орг-ции на изменение внешней среды, линия ее поведения выбрана для достижения желаемого результата. Выполнение стратегии влечет за собой преобразование сратег. плана компании в конкретные действия и затем – в результаты. Процесс реализации стратегии затрагивает обычно каждый элемент орг-ционной структуры. Одним из факторов, способствующих успешной реализации стратегии, явл. коммуникация. Руководство компании должно настолько четко и убедительно сформулировать необходимость орг-ционных изменений, чтобы все независимо от занимаемой должности почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных целей. Когда достигнуты стратег. цели, а так же выполнены финансовые и произ-венные задания, можно считать, что процесс реализации прошел успешно. Выполнение стратегии – это наименее формализованная часть стратег. управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конкретного результата. Базой для принятия решения о том, делать что-то или нет, явл. личный опыт, накопленная инф-ция и результаты анализа существующей ситуации. Сущ. несколько составляющих успешного выполнения стратегии: своевременное и кач-венное доведение цели, стратегии и планов до работников фирмы для достижения понимания и вовлечения в процесс выполнения стратегии; разработка системы стимулов реализации стратегии; дея-ть руководства по орг-ции выполнения стратегии, выделение необходимых ресурсов; проведение необходимых стратег. изменений в фирме, позволяющих ей адаптироваться к внешней среде.

**40. Сопоставление понятий стратег. м-т и стратег. планирование.** *Стратег. м-т* – управление на длительную перспективу, при к-ом гл. задачей явл. разработка миссии, а так же вытекающих их нее стратег. целей и задач орг-ции. Стратег. м-т включ. в себя разработку стратегий, прежде всего стратегий орг-ции (деловых стратегий). Под миссией понимается то, какой хочет видеть свою орг-цию ее создатели в долгосрочной перспективе.Стр. мен-т - 1) это деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях окружающей среды. 2) сфера деятельности по управлению, состоящая в реализации выбранных перспективных целей через изменения в организации, 3) процесс, посредством которого *Страт планирование* - это управление орг-цей, к-ая опирается на человеческий потенциал, как на основу орг-ии, ориентирует произ-венную дея-ть на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменение орг-ции, что в совокупности позволяет достигать целей в долгосрочной перспективе. **Стр планирование -** набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегии, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. ***Стратегическое видение*** - образ будущего состояния организации, который посредством системы существенных характеристик дает профессиональное качественное представление о бизнес-успехе организации в конкретной стратегической перспективе. Различие Во-первых, стратегическое планирование не является стратегическим мышлением, и поэтому успешные стратегии - это всегда удачное стратегическое видение, но никак не стратегические планы. Во-вторых, стратегическое планирование из реальной бизнес-практики фактически сводилось к стратегическому программированию. Т.е. к детальной проработке стратегий или стр видения, которые уже были приняты и уже осуществлялись. А объективно для достижения будущего бизнес-успеха в первую очередь требуются разработки, в которых создаются содержательно различные стратегии и проводится их сравнительный анализ как существенно разных стр альтернатив развития бизнеса. В жизни для подавляющего большинства конкретных бизнес-ситуаций реально эффективные стратегические изменения требуют именно прорыва за традиционные рамки и уже сложившиеся представления о данном бизнесе.==страт управление как стратегическое мышление и видение - это, прежде всего, синтез. Важнейшую роль в нем играют *интуиция и креативность*. С одной стороны, страт. планирование не может и не должно подменять собой стратегическое мышление, стратегическое видение и соответствующую систему стратегического управления. Но, с другой стороны, т.е. с позиции правильного страт мышления и современного страт менеджмента, стратегическое планирование является необходимым элементом процесса стратегического управления. Точнее страт планирование - это составная часть процесса разработки стратегий отдельных подсистем деловой деят-ти организации. И при этом страт планирование как определенный элемент более общего процесса выполняет строго заданную роль или функцию, которая является производной от миссии, дерева целей, стратегических приоритетов и других ключевых элементов стратегии.

**54, (51) Сущность и содержание системы стратегического менеджмента (цели, задачи, функции, подсистемы).**Понятие *стратегический менеджмент* (менеджмент в пер с англ-управление) означает управление на длит перспективу, при котором главной ключевой задачей является разработка миссии, а также вытекающих из нее целей и задач организации. Кроме этого страт мен-т включает разработку стратегий организации. *Стратегич управление* процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений центральным звеном, которые являются стратегическим выбором, основанного на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия и возможностями и угрозами окружения. Стержнем стратег управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий., стратегич упр-ние – это упр-ние организацией, кот опирается на человеческий потенциал, как основу орг-ции, ориентирует производ деят-ть на запросы потребителей, что позволяет орг-ции выживать в долгосроч перспективе, достигая целей. *Функции* страт упр-ния: 1) планирование – предполагает прогнозирование (позволяет вырабатывать обоснованный подход к стратегии предприятия, с учетом проведенного анализа руководство предприятия формирует миссию, перспективы развития и стратегию) и бюджетирование (стоимостная оценка программы и распределение ресурсов) 2) организация – формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и сист упр-ния 3) координация – согласование стратегич решений различног уровня 4)мотивация – разработка стимулов, побужд к достижению целей 5)контроль – наблюдение за процессом реализации стратегич планов.

**10. Корпоративная стратегия. Содержание и назначение***.Корпоративная или портфельная стратегия*-это стратегия, кот характеризует общее направление роста предприятия, развитие его производственно-бытовой деятельности. Стратегич решения этого уровня наиб сложны, тк касаются предприятия в целом. Одна из целей корпоративной стратегии - выбор хоз подразделений предпр-я, в кот следует направлять инвестиции. Корпорат страт включает: а)распределение ресурсов между хоз.подразделениями на основе портфельного анализа б)решение о диверсификации произ-ва с целью снижения хоз.риска и получения эффекта синергии в)изменение структуры предпр-я г)решение о слиянии, приобретении, вхождение в те или иные интеграционные структуры. Корпорат страт создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ информации, поступающей от руководителей более низкого уровня.

**17.Основные задачи стратегического менеджмента.**Понятие *страт менеджмент* (менеджмент в пер с англ-управление) означает управление на длит перспективу, при котором главной ключевой задачей является разработка миссии, а также вытекающих из нее целей и задач организации. Кроме этого страт мен-т включает разработку стратегий организации. Существует 5 основных задач стратегического управления: 1)видение – образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия 2) определение сферы бизнеса – вида деят-ти, связанной с конкретной хоз единицей, программой и тд; определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснение в нем своего конкретного места и возможностей 3) определение миссии – качественно выраженной совокупности осн.целей бизнеса. 4) выработка стратегии – интегрированной модели действий, предназначенной для достиж целей предпр-я. Стержнем стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения осн направлений деят-ти 5) разработка программ и планов – системы мер по реализации принятой предприяьтием стратегии, призванной решить задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений, участвующих в реализации стратегии.

**28.Портфельная стратегия. Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей.***Портфельная стратегия* — высший уровень стратегии. Понятие портфеля применитель­но к менеджменту означает портфель ценных бумаг, принадле­жащих группе компаний — корпорации, концерну, конгломе­рату. Управление портфельной стратегией — это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпора­цию, с помощью ценных бумаг. Для портфельной стратегии важное значение имеют пути образования портфелей, такие как: отпочкование от материнских компаний дочерних, специализирующихся на определенном функциональном направ­лении; взаимодействие поставщика и потребителя (вариант вертикальной интеграции); развитие смежного бизнеса (создании парал­лельного производства, удовлетворяющего наряду с основными какие-либо дополнительные запросы потребителей). Указанные пути образования портфеля связаны с эффектом синергизма, т. е. с, объединением усилий для более эффектив­ного использования ресурсов и упрочения позиции компании в конкурентной борьбе. Портфели могут быть двух типов: 1)***синергетические (централизованные, объединенные)*** Пути образования: покупка новых предприятий; укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие; отсечение (ликвидация) старых, нежелательных предпри­ятий в основе портфеля; продажа компаний, которыми могут лучше управлять другие компании. распределение и управление финансовыми ресурсами; четкая стратегическая ориентация всех компаний, вхо­дящих в корпорацию, с целью исключения конкуренции между ними и обеспечения четкого разделения труда. **2) диверсифицированные.** Пути образования: отпочко­вание от материнских компаний фирм, специализирующихся в иной сфере деятельности; технический прогресс — другая сторона диверсифика­ции, развитие предпринимательских сфер, связанных с мате­ринской линией лишь технологически; большая степень самостоятельности отдельных компаний
в рамках корпорации или холдинга (эти компании, как прави­ло, отличаются высокой прибыльностью, но не могут инвести­ровать свои капиталы в эту сферу, отсюда — поиски сфер при­ложения для новых инвестиций). Т.обр.,портфельная стратегия требует знания финансовых про­блем, рынка ценных бумаг, биржевого дела и т.д.

**36.Роль и задачи менеджера в систем страт менеджмента.** Стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных це­лей. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа дейст­вия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывав­шихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов. Среди всего, что делает менеджер, мало найдется того, что в такой значительной степени влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной страте­гии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегиче­ских действий и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Действительно, удачная стратегия и ее умелая реализация — именно те призна­ки совершенного управления, которым стоит доверять. Есть серьезные основания для того, чтобы связывать хоро­шее управление с тем, насколько хорошо менеджеры разрабаты­вают и выполняют стратегию. Некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие — создают посредственные стратегии, но с блеском осуществ­ляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования. Для того чтобы компания приобрела максимальный потенциал, менеджеры должны совмещать хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением. Чем лучше продумана стратегия и чем более умело она выполнена, тем больше у компании шансов на сильную позицию. Блестящее выполнение блестящей стра­тегии — это не только проверенный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшая проверка на совершенное управление. Именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким усло­виям путем разработки стратегической защиты и бизнес-подходов для преодоления неприятностей.

**7.Деловая стратегия.***Деловая стратегия* – стратегия направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения (предприятия) эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предпр-я с одним видом деят-ти корпоративная стратегия совпадает с деловой. Главная задача деловой стратегии — обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество, что позволит ей достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности. Реализация деловой стратегии включает три этапа 1) Разработка правильной корпоративной миссии. Миссия – это то, какой хотят видеть свою фирму ее создатели в долгосрочной перспективе. Корпоративная миссия должна: формулироваться просто и четко в удобной для воспри­ятия своими сотрудниками и потребителями форме; быть нацелена прежде всего на удовлетворение потреб­ностей, интересов и запросов потребителей; содержать четкие сведения о выпускаемых товарах и о преимуществах этих товаров. Корпоративная миссия играет большую роль в достижении устойчивого конкурентного преимущества. 2) Разработка видения и целей корпорации.Видение — это своего рода мечта, это то состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в будущем при самых благо­приятных условиях. Цель отражает уровень, на который необходимо вывести фирму по созданию таких видов товаров и услуг, которые обес­печат фирме устойчивое конкурентное преимущество. 3) Разработка мер для достижения стратегических преимуществ.В целом вся деловая стратегия сводится к достижению стратегических (конкурентных) преимуществ. Стратеги­ческое, или конкурентное, преимущество предполагает высо­кий и стабильный уровень доходов фирм и прочих позиций на рынке. В цен­тре внимания таких преимуществ лежит фактор качества, под которым подразумевается: качество продуктов и услуг, которые компания предлага­ет на рынке; качество работы самой компании, т. е. качество управле­ния; маркетинговое понятие качества.

**33.Разработка в ССМ видения и миссии организации.**

***Миссия*** – это то, какой хотят видеть свою фирму ее создатели в долгосрочной перспективе. Корпоративная миссия позволяет отыскать нужные пути для удовлетворения конкретного вида потребно­стей определенного круга потребителей в условиях активной конкурентной борьбы. Корпоративную миссию необходимо по­стоянно обновлять в соответствии с требованиями рынка, так как устаревшая корпоративная миссия ослабляет позиции фир­мы в конкурентной борьбе. По тому, как компания формирует свою корпоративную миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия. Корпоративная миссия должна: формулироваться просто и четко в удобной для воспри­ятия своими сотрудниками и потребителями форме; быть нацелена прежде всего на удовлетворение потреб­ностей, интересов и запросов потребителей; содержать четкие сведения о выпускаемых товарах и о преимуществах этих товаров. Корпоративная миссия играет большую роль в достижении устойчивого конкурентного преимущества. Также для успеш­ной работы фирмы необходимо решить проблему единства ви­дения и целей. ***Видение*** — это своего рода мечта, это то состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в будущем при самых благо­приятных условиях. Видение помогает наметить ориентиры в стратегии бизнеса. Понятие видения неразрывно связано с предпринимательским подходом к делу и помогает выработке критериев достижения целей. Наиболее важную роль видение играет в мотивации, в том, чтобы придать смысл и значимость труду и пробудить заинтересованность всего персонала компа­нии. Цель отражает уровень, на который необходимо вывести фирму по созданию таких видов товаров и услуг, которые обес­печат фирме устойчивое конкурентное преимущество. Кроме того, четко поставленные цели служат хорошим мотивационным фактором для тех, кто работает в фирме, поэтому необхо­димо постоянно разъяснять сотрудникам суть видения и целей.

**56.** **Установление стратегических целей и направления развития фирмы.**

Цель заключает в себе ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организованные действия. Цель отражает уровень, на который необходимо вывести фирму по созданию таких видов товаров и услуг, которые обес­печат фирме устойчивое конкурентное преимущество. Кроме того, четко поставленные цели служат хорошим мотивационным фактором для тех, кто работает в фирме, поэтому необхо­димо постоянно разъяснять сотрудникам суть видения и целей. Управление по целям, или целевой менеджмент, отличается от административно-командного управления, при котором под­чиненные получают четкое указание относительно того, как они должны действовать в той или иной ситуации. В целевом менеджменте начальник и подчиненный совместно обсуждают пути достижения поставленных целей, и начальник, как прави­ло, выступает скорее в роли консультанта, чем руководителя. Важный момент здесь — разработка рабочих идей для отдель­ных подразделений и даже сотрудников, причем стратегия дос­тижения этих целей определяется ими самостоятельно. Это по­зволяет сотрудникам разобраться в том, как выглядят та или иная цель, степень ее важности, наиболее удобные стратегиче­ские приемы в ее осуществлении. Причем ответственность за достижение цели полностью несет лицо, наиболее тесно свя­занное с решением этой проблемы. Именно поэтому целевой менеджмент сегодня широко распространен.

**52.Структура стратегического потенциала организации.** Страт управление связано с постановкой целей орг и с поддержанием отношений с окружающей средой, кот и позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствует ее внутренним возможностям. Потенциал, кот обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического планирования Со стороны входа потенциал предприятия состоит из: сырьевых, финансовых, людских ресурсов и информации. Со стороны выхода из прод и услуг, кот помогают орг добиваться своих целей. Не всякая прод и услуги орг могут быть включены в потенциал, а лишь те, кот испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности, т.е. прод фирмы создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке. == Потенциал организации-одно из условий, определяющее конкур.позиции фирмы. Факторы, влияющие на потенциал организации**:*1****.* ***Общее управление****(*эффек-ть + рост + нововведения+зрелость+творч.дух+диверсификация+выс.степень риска+ управление проектами +технология+многонац.корпорация+социальные функции) уделяет главное внимание росту и эффективности производства, а также оно обнаруживает и элиминирует\* все, что мешает минимизации издержек на единицу продукции.

***2. Финансовое управление***(ф-ции контроля+распределение средств+получение кредита + выплата налогов+оперирование денеж.наличностью + капиталовложения + воздействия на инфляц.процессы+анализ продаж+продвижение продукции на рынок) оперирует денежной наличностью и строго выполняет функции контролера. **3. Маркетинг** (сбыт+ реклама+исследов.р-ков+массовое произв-во+расширение рынков+ межд. маркетинг ) занимается сбытом и его анализом**. *4. Организация производственногопроцесса*(**управл.запасами+распред.продукции+мат.технич.снабжение+труд.отн-ия+автоматизация+адаптация произв-ва)– главная функция в стратегии организации. Она получает максимальную поддержку со стороны общего управления и сосредоточивает усилия на массовом производстве и автоматизации, дающей наилучшие результаты по критерию затраты – эффективность.***5. НИОКР*** (исследования +нововведения+ адаптация +постеп.развитие+модернизация+проектирование+производ.технология)– функция, потенциально опасная при классической стратегии организации. Она сводится к улучшению технологии производственного процесса и постепенному усовершенствованию продукции. НИОКР должны быть организованы так, чтобы предотвращать потери, обеспечивая экономичность производства.

**2. Анализ сильных и слабых сторон организации**. Служит для оценки обладания фирмой внутренними силами воспользоваться возможностями и внутренних слабостей, которые могут осложнять будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, используемый для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Он основан на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и, в зависимости от поставленной задачи, может быть методически простым и более сложным. Для целей стратегического планирования в обследовании рекомендуется включать 5 функциональных зон: маркетинг, финансы (бух. учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации. **Зона маркетинга**. При анализе функции маркетинга выделяется 7 элементов использования: а) доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в % к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешность деятельности орг., т.к. существует зависимость между долей рынка орг. и ее прибыльностью; в тоже время это существенная цель большинства фирм, и руководство постоянно ее контролирует. б) разнообразие и качество ассортимента. Во многом определяется устойчивость орг; но здесь возможны разные подходы: одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и видит свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 изделия в год (например, производство мин); другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий. в) рыночная демография. Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов – сложная задача для руководства организации, еще больше осложняет её расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения, изменение общественных ценностей. г) рыночные исследования и разработки. Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков, что дает возможность быстро реагировать на изменения спроса и вовремя осваивать новые рынки сбыта. д) перед и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, формированию и сохранению лояльности покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные цены. е) сбыт, реклама, продвижение товара. Орг. может рассчитывать на успех на рынке только в случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творческую рекламу и продвижение товаров и услуг. ж) прибыль. Обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческих орг., постоянный контроль за прибылью о различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом. Некоммерческая орг. первостепенно значение придает эффективности своих операций, для нее эффективная доставка товара или услуги служит главным элементом маркетинга. **Финансовое состояние** орг. во многом определяет, какую стратегию руководство выберет на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить имеющиеся и потенциально слабые стороны орг. Как правило, анализ проводится метолами финансовой ревизии – это трудоемкая работа, требует много времени и привлечения большого числа сотрудников. Нужно стремиться, чтобы финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию орг. в период ее проведения. **Производство.** Постоянный анализ управления производством имеет большое значение для своевременной адоптации внутренней структуры орг. к изменениям во внешнем окружении и выживания в конкурентной среде. В ходе анализа надо получить ответ на вопросы: Может ли фирма производить товары и услуги с меньшими, чем у конкурентов издержками? Имеется ли доступ к новым материалам? Зависит ли орг. от единственного поставщика или есть выбор? Каково оборудование, является ли оно новым и хорошо ли обслуживается? Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями? Может ли орг. обслуживать рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты? Обладает ли орг. эффективной системой контроля качества продукции? Насколько хорошо орг. спланировала процесс производства, и можно ли его улучшить? **Персонал (людские ресурсы)**. Решение многих проблем совершенствования орг. зависит от обеспечения производства и управления квалифицированными специалистами. При анализе функций человеческих ресурсов рекомендуется ответить на вопросы: Как охарактеризовать тип сотрудников, работающих в настоящее время в орг., и что от них потребуется в будущем? Каковы компетентность и подготовка высшего руководства орг.? Есть ли план преемственности руководящих должностей? Имеется ли эффективная и конкурентная система вознаграждения? Эффективно ли используется подготовка и повышение квалификации руководящих кадров? Имеются ли случаи ухода из орг. ведущих специалистов и почему? Функционирует ли в орг. система оценки рабочего персонала, и когда такая оценка проводилась в последний раз? Анализ каждого из вопросов в отдельности и комплексе оценка качества людских ресурсов позволит выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и предпринять адекватные меры. **Орг. культура и имидж орг.** Орг. социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Орг. культура складывается из поведения людей в орг. среде. Под орг. культурой понимают целостную систему выработанных в орг. и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов, ожиданий. Культура – результат общественных воздействий передается и поддерживается главным образом через обучение; внутри орг. проявляется через поведение. Многие модели поведения усваиваются непосредственно через стратегии, планы, процедуры. Имидж орг. определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общением в целом. Культура и имидж орг. подкрепляется или ослабляется репутацией: последовательна ли фирма в своей деятельности и достижении целей, как она выглядит по сравнению с другими орг. в данной отрасли, привлекает ли она хороших людей. Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, требующие немедленного вмешательства или могущие подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии орг.

**43.Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.**

***Жизненный цикл продукта*** состоит из 4-х фаз: 1)**Выход на р-к** хар-ся тем, что продукт новый, для него создаётся р-к. На это требуются большие затраты. Необходимо приложить усилия, чтобы продукт достиг точки безубыточности; 2)**Рост** – происходит быстрое расширение продаж продукта на р-ке. Покупатель принимает продукт, его р-к растёт и у ф-мы появляется возможность получать прибыль. Появляются конкуренты с таким же товаром. Идёт борьба за захват покупателей, за долю ф-мы на р-ке; 3)**Зрелость** – этой фазе соответствует насыщение р-ка данным продуктом и стабилизация, часто даже снижение прибыли от реализации. Характерно усиление ценовой конкуренции, медленное снижение цен приводящее к постоянному снижению прибыльности продукта; 4)**Уход с р-ка** – спрос на продукт падает. Это приводит к значительному падению его прибвльности. Ф-ма сосредоточена на том, как наиболее выгодно или с наименьшими потерями снять продукт с пр-ва и увести с р-ка.== Продолжительность ЖЦ технологий и товаров сокращается в результате ускорения развития НИОКР, повышения эффективности работы фирм, лучшей организации маркетинговой деятельности. Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений. 1. *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов. 2.*Радикальное преобразование* предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры. 3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. 4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.==Страт изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия.

**25.Особенности принятия стратегических решений.** Страт решения влияют на все сферы деят-и фирмы. Стр решения обычно затрагивают несколько областей деятельности предприятия — финансовую, производственную, коммерческую и даже социальную, т.е. по своей сути являются многопрофильными. Напротив, оперативные решения в отличие от стратегических чаще всего бывают однопрофильными. Второе различие -*продолжительность времени действия*. Стратегические решения обычно действуют в течение продолж. времени (10 и более лет), оперативные решения -краткосрочные (I год) или, значительно реже, среднесрочными (3 года). Следующий критерий — *обратимость решении.* Последствия плохо проведенной рекламной кампании можно будет преодолеть в течение нескольких месяцев, в то время как строительство большого завода за границей вряд ли может быть переориентировано за короткий срок. связь между иерархическим уровнем принятия решения и частотой его принятия: если решения по текущим вопросам принимаются регулярно на различных уровнях управления, то стратегические решения принимаются только на высшем уровне при необходимости изменения перспективных направлений развития компании.==Все формы принятия решений можно объединить в три группы: 1)Неформальные – это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений рук-лем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. В большей части они базируются на интуиции мен-ра; 2)Коллективные – основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией упр-ких решений явл-ся определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав кот-го вкл-ся и руководители и исполнители; 3)Количественные – в их основе лежит научно-технический подход, предпологающий выбор оптимальных решений путём обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

**8.Значение стратегических целей. Виды и классификация стратегических целей.** Значимость целей - грамотно построенная система целеполагания может заменить собой первичную стратегию. Обычно цели связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием соответствующих конкурентных преимуществ для организации. *Страт цель* – это намеченный конечный результат управленческой деятельности, который приводит к коренным изменениям положения фирмы *Цель* – это колич-ые показатели, содержащие предельные (эталонные) значения, которые требуется достигнуть в заданном периоде. Требования к целям: - достижимость – непротиворечивость – измеримость - конкретность - определенность во времени. Цели организации можно разделить на две группы:о*бщие цели* –генеральная цель (миссия) и общие фирменные цели(достижение фин. устойчивости, увелич.выпуска продукции и т. д.); *специфические цели* - цели подразделений и функц служб организации, конкретизирующие общие цели, цели отдельных групп сотрудников, не соответствующие общим целям. Специфические цели могут быть как кооперированными, так и конкурирующими между собой. В ходе управленч анализа структурирование и обеспечение определенной последовательности решения проблемы, упорядочение целей и установление взаимосвязей между ними, а также определение путей их достижения проводятся с помощью метода структуризации и метода построения «Дерева целей». В основе лежит различие целей по уровням иерархии: цели нижележащего уровня выступают в качестве средств достижения целей следующего, более высокого уровня. Суть метода «Дерево целей» состоит в следующем. Сначала формулируется главная *исходная цель*, имеющая качественный вид и определяющая общее направление развития идеи. Построение «Дерева целей» в виде сетевого связанного графа идет сверху вниз, от общих целей к частным. Затем формулируются несколько *целей первого уровня*, за счет которых обеспечивается достижение исходной цели. Каждая из целей первого уровня может быть разбита на цели следующего, более нижнего уровня. При этом цели на нижних стратегических уровнях становятся более подробными. Таким образом, расщепление проводится до целей, поддающихся не только качественным, но и количественным оценкам, в результате чего формируется *система оценочных критериев*. Для построения точной и полной системы целей используется вся имеющаяся в распоряжении объективная и субъективная информация. Чтобы в процессе создания «Дерева» не были упущены существенные взаимосвязи между целями, прибегают к экспертным процедурам и оценкам, полученным на основе формализованного анализа. Подобным образом сформированная система, реально отражающая существенные связи и показывающая необходимые объемы ресурсов для достижения конкретно сформулированных целей, является действенным инструментом стратегического анализа

**35.Разработка стратегических целей.**

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом харак-ик. 1)Цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. 2)*Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. 3)Цель должна быть *достижимой, -* чтобы служить повышению эффективности организации. 4)Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими -* т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

**9.Использование методов ситуационного анализа в стратегическом менеджменте.**

специфика организации определяется особенностями ситуации: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости, степени внешней враждебности и т. д. Ситуационный подход использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом С.П. явл СИТУАЦИЯ - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. СП признает, что общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Н-р: Все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако существует множество способов построения организационных структур - может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот - руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации и так как ситуация может меняться, руководство должно решить как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД - пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации более эффективно. Ситуационный подход концентрируется на СИТУАЦИОННЫХ РАЗЛИЧИЯХ между организациями и внутри самих организаций. Методологию СП можно объяснить как 4-х-шаговый процесс:

1.Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и методах принятия решений:

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются в конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (повышение з/п приводит к большим затратам. что ведет к разорению)

3.Рук-ль должен правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных. 4.Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей орг-ции самым эффективным путем.

СИТУАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ и их влияние определяют успех или неуспех СП. ВНУТРЕННИЕ-ситуационные факторы внутри организации (цели, структура, задачи, технология и люди). ВНЕШНИЕ - потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, .финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Они разделяются на среду ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (потребители, конкуренты, законы и гос. органы, профсоюзы, поставщики трудовых рес., материалов, капиталов) и среду КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (состояние экономики, социо-культурные факторы. Политические факторы, НТП, Международные события).

**37.Связь стратегического планирования с другими формами планирования.** Виды планиров.: -по целям : стратегич и оперативн.; -по периоду: долгосрочн (более 5 лет), среднесрочн (1-5), краткосрочн.(до 1 года); -по уровню: план-ние деят-ти орг-ции в целом, подразделения, проекта, отдельного исполнителя; -по предмету: НИОКР, произ-ва, сбыта, снабжения, персонала, фин. деят-ти и т.п.; -по содержанию: продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное.==Стратегич. план-ние заключ. в определении миссии орг-ции на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деят-ти и стратегий поведения. Стратегич. планиров. ориентировано как правило на период 5 и более лет.==Оперативн. план-ние заключ. в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития орг-ции. Операт. план-ние имеет своей задачей реализацию потенциала орг-ции в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и проч.==*Долгосрочное и стратегическое планирование* составляется на 10-15 лет. Страт планирование – является основой стратегического менеджмента.

**Различие** между долгосрочным и стратегическим планированием:

1. *долгосрочное планирование* – конечно, т.е. план составляется на определенный период времени (напр. на 15 лет с 2000г. по 2015г.), при этом каждый год осуществляется корректировка показателей. Со временем период плана сокращается.

*стратегическое планирование* – бесконечно, т.е. план составляется на определенный период времени (напр. на 15 лет с 2000г. по 2015г.), но каждый год осуществляется корректировка показателей и составляется новый план на следующие 15 лет (с 2001г. по 2016г.). Т.е. стратегический план постоянно меняется, но его период остается одним и тем же по истечению времени.

1. *долгосрочное планирование* – корректировка показателей осуществляется путем экстраполяции будущих показателей с показателями прошлого периода;

*стратегическое планирование* – корректировка показателей осуществляется в зависимости от будущих целей компании, т.е. на настоящий момент мы корректируем показатели так, чтобы достичь определенного состояния в будущем.

1. *долгосрочное планирование* – директивно, т.е. прикладываем все усилия, чтобы достичь запланированных показателей в будущем, причем очень часто не обращая внимания на ту ситуацию, которая возникает вокруг нас в данный момент.

*стратегическое планирование* – альтернативно, т.е. независимо от того, какая складывается ситуация, стратегический план может корректироваться и видоизменяться.

**42.Стратегии на международных рынках. Многонациональные и глобальные стратегии.**

Все отрасли (стратегии) на *внешнем рынке* - на две группы:многонациональные, которые обслуживают национальные рынки; глобальные, которые работают на мировой рынок. =Для руководства своими зарубежными филиалами междунар компании используют *глобальную стратегию*. Она помогает удерживать уровень конкурентоспособности в мировом масштабе. Обычно такие компании имеют всемирную сеть зарубежных филиалов, имеют доступ к ресурсам в разных частях света, а также способны организовать предприятия в странах с самыми низкими издержками производства, используя при этом эффект масштаба. Свои научно-исследовательские институты эти компании стремятся размещать в странах, где имеются наиболее оживленные рынки сбыта.Быть конкурентоспособными на *внешнем рынке*, где функционируют не только местные, но и зарубежные фирмы, без тщательной подготовки практически невозможно. Маркетологи транснациональных корпораций (ТНК) исследуют возможные рынки в процессе подготовки проекта выхода на эти новые рынки. Для этого они критически оценивают возможности международной компании в производстве и поставке товаров и услуг на мировой рынок. Все условия предпринимательской деятельности оцениваются не с одной точки зрения, а с нескольких сторон. 1. **Фирменная структура и стратегия предприятий конкурентов**.оценивается положение межд. компании в выбранной сфере деят-ти по сравнению с национ предприятиями и иностранными фирмами, также работающими в данной сфере. особое значение имеет анализ того, отвечают ли стиль управления и организация производства условиям, которыми располагает зарубежный филиал ТНК. 2. **Условия производства и предоставления услуг**.анализ факторов:1. в каких отраслях хозяйства наиболее ярко выражены сравнительные преимущества принимающей страны; 2.существует ли слаборазвитые направления в экономике принимающей страны (нехватка капитала, отставание НТПи т. д.) и есть ли возможность заполнить их деятельностью иностранных инвесторов. 3. **Условия сбыта**. степень сложности и специфики запросов со стороны национальных потребителей. значение имеют отличия каналов сбыта в принимающей стране от принятых на мировом рынке.4. **Родственные отрасли и субпоставщики**.межд компанию интересует инф-ция о наличии в принимающей стране крупных потребителей, заказчиков, посредников по ее продукции. Для снижения издержек производства большое значение имеет развитие в принимающей стране отраслей, обеспечивающих создаваемое предприятие сырьевыми материалами, полуфабрикатами, строительными материалами и т. д.==Одним из немаловажных факторов в выборе сферы деят=ти зарубежного филиала ТНК- *технический уровень местных фирм*.

==Несколько причин интернационализации бизнеса.:стремление найти новые рынки сбыта;

желание снизить себестоимость продукции;

намерение осуществить вертикаль интеграцию

На процесс интернационализации оказывают влияние различные факторы, например:

различия в производственных затратах, определяемые различиями в ставках заработной платы, налогах, стоимости энергии, ресурсов и т.д.; колебания обменных курсов; госуд регулирование, определяемое различиями в тарифах, квотах, потолках цен, технических стандартах, сертификации, регулировании вывоза валюты; различия в культурах. Несколько типов интернациональных стратегий:

предоставление лицензионных прав инофирмам на производство и продвижение продукции в форме лицензионных соглашений посредством предоставления права пользования патентами; поставок уникальных комплектующих, детализированной технической документации, технологического оборудования, инженерного персонала; предоставления фирменной торговой марки и т.д.; производство в одной стране и экспорт в другие на основе схем генеральной или эксклюзивной дистрибуции, авторизованного дилерства, представительства;

удовлетворение специфических потребностей клиентов в различных странах, например, поставка специальных станков и оборудования, химикатов, программных продуктов; удовлетворение стандартных потребностей в виде поставок готовой продукции таких отраслей, как автомобилестроение, самолетостроение, машиностроение, производство вычислительной техники.

**6.Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии.** На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический харак­тер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуа­циях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого. Поэтому менеджеру необходи­мо оценивать всю совокупность внутренних .факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К *основным*

- привлекательность отрасли и условия конкуренции; специфические рыночные возможности и угрозы; - сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные воз­можности; - личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения ме­неджеров; - ценности и культура компании.

Внутр. среда формируется регулир. факторами: люди (квалиф., традиции, нравы, климат), технич. потенциал (техника,технология, гибкость пр-ва), цели (стратегич., оператив., соц.), структура орг-ции (орг-ция, управление, пр-во). Собственные ресурсы компании.Мобилизационные ресурсы (внутренние). *Внутренняя среда* анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; система производства; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

**27.Подходы по созданию конкурентных преимуществ. Оборонительные и наступательные стратегии.**

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М.Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов.

К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся:

1. Новые технологии.

2. Изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации продукта.

3. Новые запросы потребителей.

4. Появление нового сегмента рынка.

5. Изменение правил игры на рынке.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации – постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности. Вид конкурентного преимущества и среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие *базовой конкурентной стратегии* (БКС).

Основой концепции БКС является идея, согласно которой каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе, и чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкурентную стратегию. =практикуются четыре БКС:

1. Лидерство по издержкам. В центре внимания всей стратегии – более низкие системные издержки на продукт по сравнению с конкурентами.

2. Дифференциации – придание продукту отличительных свойств, которые нужны для потребителя и которые отличают данный продукт от предложений конкурентов как более качественный.

3. Фокусированное лидерство по издержкам.

4. Фокусированная дифференциация.

Все перечисленные БКС являются альтернативными, т.е. по конкретной бизнес-позиции выбирается и реализуется только одна БКС.

**Наступательная стратегия** Наступление на сильные стороны:

 1. Предложение такой же или лучшей продукции по более низкой цене (демпинг).

 2. Снижение себестоимости своей продукции, а затем нанесение удара по конкурентам с помощью низких цен.

 Возможны следующие варианты атаки:

 снижение цен;

 использование рекламы со сравнением продукция организации с продукцией конкурентов;

 создание новых произв. мощностей в зоне влияния конкурентов;

 выпуск новых моделей, в точности повторяющих модели конкурентов (чистый плагиат).

Наступление на слабые стороны

 направление осн. сил на те регионы, где конкурент имеет слабые позиции;

 концентрация усилий на тех сегментах рынка, где конкурент плохо обслуживает потребителей;

 переключение на свою продукцию клиентов тех конкурентов, продукция которых хуже по свойствам, качеству или эксплуатационным характеристикам;

 предложение специальных партий продукции клиентам конкурентов, которые оказывают услуги не на должном уровне;

 привлечение потребителей тех конкурентов, которые слабо рекламируют свою продукцию и имеют малознакомую торговую марку;

 предложение новых видов продукции, ярко демонстрирующих отставание конкурентов.

 Цель стратегии одновременного наступления по многим направлениям состоит в том, чтобы вывести конкурента из равновесия, отвлекая его внимание на множество проблем и заставляя защищать свою потребительскую базу по многим направлениям.

 Условия:

- большое наличие финансовых ресурсов;

- большое количество стимулирующих предложений.

 Обходные маневры имеют цель:

- всегда иметь возможность зайти на не занятые участки рынка;

- перепрыгивание в новую технологию;

- создание новых сегментов рынка;

- агрессивное продвижение в регионы.

 «Партизанские» наступления являются приемлемыми для небольших фирм с малыми ресурсами и малым удельным весом на рынке. Атака осуществляется по принципу «ударил и убежал»: наносятся селективные удары тогда и там, где слабейшая сторона может получить временное преимущество и использовать его с выгодой для себя.

 Суть превентивных действий заключается в том, чтобы сохранить конкурентное преимущество и предупредить действия конкурентов или копирование продукции. В равной степени данная стратегия может относиться и к группе оборонительных стратегий, но с учетом того, что руководством организации разрабатывается и реализуется план осуществления упреждающих действий, правильнее отнести ее к наступательному типу.

 Цель осуществления: поставить собственную организацию в наилучшую позицию, а конкурентов - в невыгодное положение.

 Варианты завоевания лучшей стратегической позиции методом превентивных действий:

 наращивать производственные мощности в соответствии со спросом на рынке для предупреждения подобных действий со стороны конкурентов;

 связывать наилучшие источники сырья и наиболее надежных поставщиков долгосрочными контрактами;

 сохранять наилучшее географическое положение;

 привлекать престижных клиентов;

 создать у потребителей такой образ собственной фирмы, который скопировать невозможно.

*Целями* ***оборонительной стратегии*** являются:

 снижение риска быть атакованным; ослабление последствий тех атак, которые произошли; оказание влияния на конкурентов в целях переноса их атак на других соперников.

Варианты оборонительных стратегий:

1. Предупреждение конкурентов о серьезных последствиях для них в случае атаки.

2. Уменьшение стремления конкурентов к увеличению за счет атаки.

3. Блокирование направлений, по которым конкуренты могут провести атаку.

 1. Блокирование направлений, по которым конкуренты могут провести атаку:

 - расширение номенклатуры продукции организации для закрытия вакантных рыночных ниш в целях предупреждения возможного наступления;

 - поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов;

 - заключение эксклюзивных соглашений с дилерами и дистрибьюторами для недопущения использования конкурентами тех же каналов распределения;

- увеличение средств на финансирование дилеров или потребителей;

 - сокращение времени поставки запасных частей;

 - расширение гарантийных обязательств;

 - предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

 2. Предупреждение агрессоров о серьезных ответных действиях в случае атаки.

Агрессоры могут быть предупреждены путем:

 - публичного обязательства руководства обеспечить неизменность текущей доли рынка компании;

 - объявления планов создания адекватных производственных мощностей

 - распространения информации о новой продукции, технологическом прорыве …

 - сообщения о наличии резервного фонда средств и рыночных ценных бумаг;

 - осуществления жестких контрдействий, направленных против слабых конкурентов, для повышения статуса компании как хорошего защитника.

3. Попытка уменьшить их стимулы к увеличению прибыли Защищающаяся организация может отвести атаку, особенно аутсайдеров, стремящихся на новый рынок путем сознательного отказа от некоторых краткосрочных прибылей или использования таких методов учета, которые скрывают прибыльность.

 Преимущества использования оборонительных стратегий заключаются в том, что первенство помогает организации создать такую репутацию у потребителей, которая сохранит приверженность к ее продукции, оно позволяет также создать абсолютное преимущество в затратах и исключить возможность копирования со стороны конкурентов. Большое значение имеет и выбор времени для осуществления стратегических действий.

**62.Характер стратегий, ориентированных на завоевание и удержание конкретных преимуществ организации.**

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М.Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов.

Источникам получения конкурентного преимущества:

1. Новые технологии.

2. Изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации продукта.

3. Новые запросы потребителей.

4. Появление нового сегмента рынка.

5. Изменение правил игры на рынке.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации – постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности. Вид конкурентного преимущества и среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие *базовой конкурентной стратегии* (БКС).

Основой концепции БКС является идея, согласно которой каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе, и чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкурентную стратегию. =практикуются четыре БКС:

1. Лидерство по издержкам. В центре внимания всей стратегии – более низкие системные издержки на продукт по сравнению с конкурентами.

2. Дифференциации – придание продукту отличительных свойств, которые нужны для потребителя и которые отличают данный продукт от предложений конкурентов как более качественный.

3. Фокусированное лидерство по издержкам.

4. Фокусированная дифференциация.

Все перечисленные БКС являются альтернативными, т.е. по конкретной бизнес-позиции выбирается и реализуется только одна БКС.

*Стратегия конкретной организации должна быть эффективной! Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента-искусства.*

критериями потенциально эффективной стратегии конкретной организации. =1 хар-ка - ***ментальная правильность*** выбираемой и/или разрабатываемой стратегии. К ней относятся знания и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии. 2- ***ситуационность***. В совр мен-те особое место занимает ситуационный подход. Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего (страт) успеха данной конкретной организации. 3 - ***уникальность*** стратегии. Для достижения будущего бизнес-успеха в стратегии конкретной организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые в реальной практике ведения бизнеса делают ее значимо отличной от всех главных конкурентов.== организация обязана найти что-то свое уникальное, т.е. присущее только данной конкретной организации, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ страт преимущества и соответственно ее будущей конкурентоспособности.чем-то существенным по данному бизнесу организация должна положительно отличаться от своих конкурентов. *Осознанный подход к стратегической уникальности означает целевой поиск возможностей своего будущего бизнес-успеха там, где его еще не увидели конкуренты.* Но при этом надо помнить, что стратегия, которая базируется на имитации того, что уже делают конкуренты-лидеры, даже при нахождении удачных ситуационно-уникальных имитационных решений могут обеспечить конкурентное преимущество только относительно низкого порядка. 4 - ***будущая неопределенность как страт возможность***. будущее является неопределенным в принципе - и в этом источник развития конкретной организации. Внешняя среда организации в наше время меняется все быстрее и - с точки зрения традиционных представлений - все более непредсказуема. Но при этом каждое изменение несет в себе не толь угрозы, но и новые дополнительные возможности для достижения будущего бизнес-успеха. Поэтому совр стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения организации в ее страт и тактические конкурентные преимущества. 5- характеристика эффективной стратегии - ***гибкая адекватность***.Для того, чтобы реализовать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды организации, ее собственные страт изменения должны быть адекватны изменениям внешним. А эффективная бизнес-адекватность практически достижима только тогда, когда стратегия организации имманентно и по существу является достаточно гибкой. Конкретные изменения бизнеса коммерческой организации по своему содержанию, существенным параметрам должны быть адекватными и быстрыми относительно изменений внешней среды организации, т.е. обеспечивать гибкую адекватность стратегии.

Все хар-ки взаимодополняющие.

**26.Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента.** Страт мен-т – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий. – это процесс формирования целей организации и управления для их достижения. – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.

**=**1) это деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях окружающей среды. 2) сфера деятельности по управлению, состоящая в реализации выбранных перспективных целей через изменения в организации, 3) процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие с окружающей средой, 4) область научных знаний. =Содержание страт менеджмента:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии фирмы;

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом «стратегия - структура – контроль»;

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании; - совершенствование стратегии, структуры, управления.

**Принципы –*Откpытocть*-**Рaccмoтpeниe миpa кaк oбщeгo для вcex мecтa cнaбжeния, пpoизвoдcтвa и тopгoвли (тaк нaзывaeмaя глoбaлизaция пoвeдeния пpeдпpиятий).

Пpизнaниe тoгo, чтo caмыми эффeктивными являютcя нeпocpeдcтвeнныe, нeфopмaлизoвaнныe кoнтaкты (т'aк нaзывaeмoe «пpeдпpиятиe бeз двepeй»). Пoдчepкивaниe тoгo, чтo взaимнoe дoвepиe дacт лyчший peзyльтaт, чeм caмыe эффeктивныe opгaнизaциoнныe cиcтeмы. ***Кoмплeкcный пoдxoд***-Рeшeниe пpoблeм, a нe тoлькo выпoлнeниe фyнкций. Отнoшeниe к opгaнизaции кaк к чacти oкpyжaющeй cpeды, кoтopaя пpeдcтaвляeт для opгaнизaции coвoкyпнocть шaнcoв и yгpoз и oпpeдeляeт ee дocтижeния.

Пpизнaниe тoгo, чтo для paзвития opгaнизaции cтoль жe вaжнo дocтижeниe экoнoмичecкиx ycпexoв, cкoль и paзвитиe людeй. ***Оpиeнтaция нa бyдyщee-*** Упpaвлeниe, кoтopoe oпиpaeтcя нa мыcлeннyю кapтинy бyдyщeгo дaннoй opгaнизaции, дaжe yдaлeннoю пo вpeмeни. Рeшeниe ceгoдняшниx пpoблeм c тoчки зpeния бyдyщeгo. Пpизнaниe тoгo, чтo пpoгpecc кaк выpaжeниe paзвития opгaнизaции гopaздo бoлee вaжeн, чeм пpocтo выживaниe. ***Твopчecкий, coзидaтeльный пoдxoд-***-Пoлнoe эффeктивнoe иcпoльзoвaниe чeлoвeчecкиx знaний гopaздo вaжнee, чeм иcпoльзoвaниe мaтepиaльныx pecypcoв. Сoблюдeниe пpинципa «Жaждyщий нoвыx вeщeй» вceми и вeздe. Пoиcк и пoддepжкa лидepoв. Рaзвитиe y людeй чyвcтвa нeoбxoдимocти дocтижeний и caмoyтвepждeния в paбoтe. ***Оpиeнтaция нa peзyльтaты***-Зapaбaтывaть бoгaтcтвo тpyдoм, a нe пoлyчaть eгo пyтeм pacшиpeния фopмaльныx пoлнoмoчий и кoмпeтeнции. Пpинятиe в кaчecтвe ocнoвнoгo кpитepия oцeнки дocтигaeмыx peзyльтaтoв, a нe выпoлняeмыx фyнкций, имeющиxcя диплoмoв или xapaктepныx чepт личнocти. Упop нa дeйcтвиe: «Сдeлaй этo», «Пoпpoбyй этo». ***Сoвмecтнaя дeятeльнocть-***-«Мы ищeм пapтнepoв» вмecтo зaкoнa джyнглeй и дeйcтвий в oдинoчкy. Пoиcк кoнceнcyca (coглacия), вeдeниe пepeгoвopoв. Оpиeнтиpoвaниe opгaнизaциoнныx фopм, пpoцeдyp и мeтoдoв нa coвмecтнyю дeятeльнocть, a нe нa oбecпeчeниe дoминиpoвaния или нa зaщитy зaнимaeмыx пoзиций.

**51.Структура системы стратегического менеджмента.** *Система страт. управления предусматривает:* выдeлeниe pecypcoв кopпopaции пoд cтpaтeгичecкиe цeли нeзaвиcимo oт фaктичecкoй cтpyктypы yпpaвлeния пpoизвoдcтвeннo-xoзяйcтвeннoй дeятeльнocтью; coздaниe цeнтpoв pyкoвoдcтвa кaждoй cтpaтeгичecкoй цeлью; oцeнкy и cтимyлиpoвaниe пpoизвoдcтвeнныx пoдpaздeлeний и иx pyкoвoдитeлeй пo cтeпeни дocтижeния cтpaтeгичecкиx цeлeй. Выpaбoткa cтpaтeгии ocyщecтвляeтcя нa выcшeм ypoвнe yпpaвлeния и ocнoвaнa нa peшeнии cлeдyющиx зaдaч: paзpaбoткa cтpaтeгичecкиx цeлeй кoмпaнии; oцeнкa ee вoзмoжнocтeй и pecypcoв; aнaлиз тeндeнций в oблacти мapкeтингa; oцeнкa aльтepнaтивныx пyтeй дeятeльнocти; oпpeдeлeниe cтpaтeгии нa пepcпeктивy;

пoдгoтoвкa дeтaльныx oпepaтивныx плaнoв, пpoгpaмм и бюджeтoв; oцeнкa дeятeльнocти фиpмы нa ocнoвe oпpeдeлeнныx кpитepиeв c yчeтoм нaмeчeнныx цeлeй и плaнoв. В пpoцecce paзpaбoтки cтpaтeгии пpoизвoдитcя: oцeнкa пoтeнциaлa фиpмы, ee вoзмoжнocтeй и peзepвoв для дocтижeния oбщиx цeлeй; aнaлиз внyтpeнниx фaктopoв, oбecпeчивaющиx pocт и yкpeплeниe пoзиций фиpмы: кoммepчecкиx, тexнoлoгичecкиx, coциaльныx; aнaлиз внeшниx фaктopoв, тpeбyющиx пpинятия мep, нaпpaвлeнныx нa пpиcпocoблeниe к измeнившeйcя oбcтaнoвкe и вoзникшим cитyaциям; oцeнкa aльтepнaтивныx нaпpaвлeний дeятeльнocти фиpмы и выбop oптимaльныx вapиaнтoв для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй; пpинятиe peшeний, взятыx зa ocнoвy пpи paзpaбoткe дoлгocpoчныx плaнoв фyнкциoниpoвaния и paзвития фиpмы.

**29.(64),(17) Принципы формирования стратегии. Основные задачи системы стратег. менеджмента.** *Принципы формирования стратегий*. Процесс выбора стратегии включает ряд конкретных задач (этапов):**1**.оценка текущей стратегии фирмы;**2**.анализ портфеля продукции;**3**.*Выбор стратегии фирмы.* Принимается решение какими средствами будут добиваться целей. Это сердцевина стратегического менеджмента. Выбор стратегии – это стратегическое решение (что делать, в каком направлении развиваться). **4**.оценка выбранной стратегии. Параметры стратегий:**1**.процесс выработки стратегии не завершается совершением немедленных действий, а заканчивается выбором общих направлений **2**.сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом творческого поиска. Роль стратегии в поиске – помочь сосредоточить внимание на определенных конкретных участках работы.**3**.в ходе формулирования стратегии нельзя угадать все возможности. Неполная, обобщенная, неточная информация о различных альтернативах.**4**.для отбора проектов применяются стратегии и ориентиры. Ориентир – цель, которую стремится достигнуть фирма. Стратегия – средство достижения цели. Ориентир – более высокий уровень принятия стратегических решений.

*Система страт. управления предусматривает:* выдeлeниe pecypcoв кopпopaции пoд cтpaтeгичecкиe цeли нeзaвиcимo oт фaктичecкoй cтpyктypы yпpaвлeния пpoизвoдcтвeннo-xoзяйcтвeннoй дeятeльнocтью; coздaниe цeнтpoв pyкoвoдcтвa кaждoй cтpaтeгичecкoй цeлью; oцeнкy и cтимyлиpoвaниe пpoизвoдcтвeнныx пoдpaздeлeний и иx pyкoвoдитeлeй пo cтeпeни дocтижeния cтpaтeгичecкиx цeлeй. Выpaбoткa cтpaтeгии ocyщecтвляeтcя нa выcшeм ypoвнe yпpaвлeния и ocнoвaнa нa peшeнии cлeдyющиx зaдaч: paзpaбoткa cтpaтeгичecкиx цeлeй кoмпaнии; oцeнкa ee вoзмoжнocтeй и pecypcoв; aнaлиз тeндeнций в oблacти мapкeтингa; oцeнкa aльтepнaтивныx пyтeй дeятeльнocти; oпpeдeлeниe cтpaтeгии нa пepcпeктивy;

пoдгoтoвкa дeтaльныx oпepaтивныx плaнoв, пpoгpaмм и бюджeтoв; oцeнкa дeятeльнocти фиpмы нa ocнoвe oпpeдeлeнныx кpитepиeв c yчeтoм нaмeчeнныx цeлeй и плaнoв. В пpoцecce paзpaбoтки cтpaтeгии пpoизвoдитcя: oцeнкa пoтeнциaлa фиpмы, ee вoзмoжнocтeй и peзepвoв для дocтижeния oбщиx цeлeй; aнaлиз внyтpeнниx фaктopoв, oбecпeчивaющиx pocт и yкpeплeниe пoзиций фиpмы: кoммepчecкиx, тexнoлoгичecкиx, coциaльныx; aнaлиз внeшниx фaктopoв, тpeбyющиx пpинятия мep, нaпpaвлeнныx нa пpиcпocoблeниe к измeнившeйcя oбcтaнoвкe и вoзникшим cитyaциям; oцeнкa aльтepнaтивныx нaпpaвлeний дeятeльнocти фиpмы и выбop oптимaльныx вapиaнтoв для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй; пpинятиe peшeний, взятыx зa ocнoвy пpи paзpaбoткe дoлгocpoчныx плaнoв фyнкциoниpoвaния и paзвития фиpмы.

**64.Характеристика процесса формирования стратегии.** Пpoцecc фopмиpoвaния cтpaтeгии имeeт **pяд oбщиx *xapaктepиcтик*.**--Пpoцecc выpaбoтки cтpaтeгии нe зaвepшaeтcя кaким-либo нeмeдлeнным дeйcтвиeм. Обычнo oн зaкaнчивaeтcя ycтaнoвлeниeм oбщиx нaпpaвлeний, пpoдвижeниe пo кoтopым oбecпeчивaeт pocт и yкpeплeниe пoзиций фиpмы. --Сфopмyлиpoвaннaя cтpaтeгия дoлжнa быть иcпoльзoвaнa для paзpaбoтки cтpaтeгичecкиx пpoeктoв мeтoдoм пoиcкa. Рoль cтpaтeгии в пoиcкe cocтoит в тoм, чтoбы, вo-пepвыx, пoмoчь cocpeдoтoчить внимaниe нa oпpeдeлeнныx yчacткax дeятeльнocти и вoзмoжнocтяx фиpмы; вo-втopыx, oтбpocить вce ocтaльныe вoзмoжнocти кaк нecoвмecтимыe co cтpaтeгиeй. --Нeoбxoдимocть в cтpaтeгии oтпaдaeт, кaк тoлькo peaльный xoд paзвития вывeдeт нa жeлaтeльныe coбытия. --В xoдe фopмyлиpoвaния cтpaтeгии тpyднo пpeдвидeть вce вoзмoжнocти, кoтopыe oткpывaютcя пpи cocтaвлeнии пpoeктa кoнкpeтныx мepoпpиятий. Пoэтoмy пpиxoдитcя пoльзoвaтьcя cильнo oбoбщeннoй, нeпoлнoй и нeтoчнoй инфopмaциeй o paзличныx aльтepнaтивax. --Кaк тoлькo в пpoцecce пoиcкa oткpывaютcя кoнкpeтныe aльтepнaтивы, пoявляeтcя и бoлee тoчнaя инфopмaция. Однaкo oнa мoжeт пocтaвить пoд coмнeниe oбocнoвaннocть пepвoнaчaльнoгo cтpaтeгичecкoгo выбopa. Пoэтoмy ycпeшнoe иcпoльзoвaниe cтpaтeгии нeвoзмoжнo бeз oбpaтнoй cвязи.

--Для oтбopa пpoeктoв пpимeняютcя кaк cтpaтeгии, тaк и opиeнтиpы. Оpиeнтиp пpeдcтaвляeт coбoй *цeль*, кoтopoй cтpeмитcя дocтичь фиpмa, a cтpaтeгия — *cpeдcтвo* для дocтижeния цeли. --Мeждy opиeнтиpaми, цeлями и cтpaтeгиeй cyщecтвyeт тecнaя взaимoзaвиcимocть. Они взaимoзaмeняeмы кaк в oтдeльныe мoмeнты вpeмeни, тaк и нa paзличныx ypoвняx opгaнизaции. ==Пpи paзpaбoткe cтpaтeгии иcп-cя чeтыpe гpyппы ***cтpa пpaвил*.**1. Пpaвилa, нeoбx для paзpaбoтки cтpaтeгичecкиx пoзиций фиpмы и для oцeнки peзyльтaтoв ee дeятeльнocти в нacтoящeм и в пepcпeктивe. 2. Пpaвилa, пo кoтopым cклaдывaютcя oтнoшeнияфиpмы c ee внeшнeй cpeдoй, oпpeдeляют:-кaкиe виды пpoдyкции и тexнoлoгии oнa бyдeт paзpaбaтывaть; -кyдa и кoмy фиpмa бyдeт cбывaть cвoи издeлия; -кaким oбpaзoм фиpмa мoжeт дoбитьcя пpeвocxoдcтвa нaд кoнкypeнтaми. Этoт нaбop пpaвил нaзывaeтcя *пpoдyктoвo-pынoчнoй* cтpaтeгиeй или *cтpaтeгиeй бизнeca*. 3.Пpaвилa, пo кoтopым ycтaнaвливaютcя oтнoшeния и пpoцeдypы внyтpи opгaнизaции. Иx нepeдкo нaзывaют *opгaнизaциoннoй кoнцeпциeй*.

4.Пpaвилa, пo кoтopым фиpмa вeдeт cвoю пoвceднeвнyю дeятeльнocть, нaзывaютcя *ocнoвными oпepaтивными пpиeмaми*.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы.. К *основным факторам*, формирующим стратегии,:

• социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

• привлекательность отрасли и условия конкуренции; специфические рыночные возможности и угрозы;

• сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные воз­можности;

• личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения ме­неджеров;

• ценности и культура компании.

**50.Стратегия организации в области инноваций.**

**11.Место инноваций и производственной стратегии в стратегическом менеджменте**

**Инновац мен-т** - это одно из направлений страт мен-та, которое определяет основные направления в научно-технической и производств деят-ти предприятия, в области разработки и внедрения новой продукции, совершенствования уже существующей и снятия с производства и реализации устаревшей.Разрабатывается на основе маркетин исследований, фин анализа, анализа структуры персонала и внутренней культуры и имиджа фирмы. На основе этих данных определяются приоритетные направления деятельности на рынке и создаются новации (идеи). Затем с помощью НИОКР разрабатываются новые виды деят-ти или товары (технологии) ~ инновации. После их оценки с точки зрения эконом эфф-ти начинается процесс создания нового продукта или внедрения технологии. После этого данный товар (технология) выводится на узкий сегмент рынка с целью его тестирования, по результатам которого принимается решение о внедрении его в массовое производство. От слаженности работы данных этапов зависит оперативность внедрения инноваций и эффективность работы предприятия в изменяющихся условиях. ==*Иннoвaциoнный тип paзвития* ocyщecтвляeтcя c пoмoщью: cтpyктypнoй пepecтpoйки opг-ции, дeцeнтpaлизaция пoлнoмoчий и coздaниe нa нayчнo-пpoизв ocнoвe xoз зoн; yнивepcaлизaции нayкoeмкиx тexнoлoгий, пoзвoляющиx изгoтaвливaть cлoжныe издeлия c пoмoщью лeгкo yпpaвляeмыx тexнoлoгичecкиx цeпeй; coздaния пpeдпpиятий, зaнимaющиxcя нayкoeмкими иccлeдoвaниями в нaибoлee пepcпeктивныx oблacтяx дeятeльнocти и пoзвoляющиx быcтpo зaвoeвывaть и ocвaивaть нoвыe ceгмeнты pынкa; взaимoдeйcтвия c дpyгими фиpмaми для пpoвeдeния нayчнo-иccлeдoвaтeльcкиx paбoт, coздaния фиpм, зaнимaющиxcя peaлизaциeй иннoвaциoнныx пpoeктoв; paзвития дeмoкpaтичecкoгo cтиля yпpaвлeния и интeгpaции opгaнизaциoннo-yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти, чтo вeдeт к pacкpытию и paзвитию cпocoбнocтeй coтpyдникoв;

1. coздaния инф-aнaлитичecкиx oтдeлoв или цeнтpoв, paзpaбaтывaющиx cтpaтeг peшeния для вceгo циклa иннoвaц дeят-ти, нaпpaвлeннoй нa интeгpaцию нayки, пpoизвoдcтвa и pынкa; оpг-ции и пoддepжaния внeшнeэкoнoмич cвязeй в oблacти нayчнoй дeятeльнocти. Рecypcнoe oбecпeчeниe тpeбyeт знaчит зaтpaт и ocнoвывaeтcя нa кoмплeкcнoм иcпoльзoвaнии вcex pecypcoв, иx cooтвeтcтвии пo кaчecтвy и кoличecтвy и cпocoбнocти pyкoвoдcтвa иcпoльзoвaть тpaдициoнныe виды pecypcoв в нoвoм знaчeнии.
Для пepexoдa фиpмы нa иннoвaц тип paзвития и дaльнeйшeгo paзвития дaннoгo кypca надo coздaть вecь кoмплeкc ycлoвий: opг-ых, фин, pecypcныx, тpyдoвыx, coц-пcиxoлoг и т. д. Сoздaниe кoмплeкcныx нayчнo-тexничecкиx цeнтpoв (НТЦ) - пpeдпpиятий, кoтopыe дoлжны быть дocтaтoчнo caмocтoятeльны, и пpoвeдeниe иccлeдoвaний в cooтвeтcтвии c coвpeмeнными pынoчными ycлoвиями и тpeбoвaниями экoлoгич бeзoп-ти. НТЦ зaнимaют ocнoвнoe мecтo в cтpyктype кpyпныx пpeдпpиятий, cпeциaлизиpyющиxcя, нa нayкoeмкиx видax дeятeльнocти. Иx opгaнизaциoннaя cтpyктypa являeтcя индивидyaльнoй для кaждoй фиpмы. Тpeбoвaния к cтpyктype НТЦ:вoзмoжнocть пpoвeдeния фyндaмeнтaльныx иccлeдoвaний, нaцeлeнныx нa дoлгocpoчныe пepcпeктивы; coздaниe ycлoвий для paзвития кoммepчecкoй дeят-ти пoдpaздeлeния, cпocoбcтвyющeй пoвышeнию eгo экoнoмич нeзaвиcимocти; oбecпeчeниe нayчнoй и экcпepимeнтaльнoй бaзы, пoзвoляющeй пpoвoдить НИОКР. .=*росс предприятия отстают от зарубежных конкурентов*.==В условиях рынка как системы экон отношений купли-продажи тов в рамках кот формируется спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций); инвестиции- рынок капитала (инвестиций); инновации- рынок чистой конкуренции нововведений. Эти 3 основных компонента образуют сферу инновационной деятельности.

***Производственная стратегия*** — это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

• фокусирование производственных мощностей;

• использование производственного персонала;

• развитие организации производства;

1. управление качеством продукции;
2. развитие производственной инфраструктуры;

• организация взаимоотношений с поставщиками **и другими** партнерами по кооперации;

• управление производством.

***Базовая стратегия производства.*** Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При формировании базовой стратегии учитываются:

1. технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
2. квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
3. возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

**Производственная деятельность** –Развитие материально-технической базы

* Разработка, приобретение и внедрение современных технологий и оборудования
* Производство и поставка сырья
* Управление качеством продукции

Менеджмент – научно обоснованная управленческая деятельность, осуществляемая специалистами-менеджерами для решения конкретных задач: Обеспечить высоко эффективный и производительный труд; Обеспечить качество производимой продукции или услуг; Обеспечить конкурентоспособность; Обеспечить получение прибыли. Стратегический менеджмент – система решений и действий, применяемых для формирования, разработки и реализации стратегии, которая должна обеспечить наилучшее, т.е. конкурентоспособное соответствие между внешней средой организации и ее потенциалом.

Существуют 4 группы **правил разработки стратегии**: 1.используются при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественная сторона оценки – ориентир, количественная – задание. Любая работа начинается с разработки документа «техническое задание». 2.правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Какие виды продуктов фирма будет разрабатывать, куда сбывать и пр. Продуктово-рыночная стратегия. 3.правила, по которым устанавливаются отношения внутри организации. Организационная концепция (общий замысел: цели, задачи и механизм реализации). 4.правила, по которым фирма ведет повседневную деятельность. Оперативные приемы.

8 основных этапов стратегического менеджмента. Эти этапы представляют следующую пошаговую процедуру действий универсального замкнутого стратегического цикла.

1. Проведение диагностики внешней среды организации, а также диагностики ее внутренней среды (системного анализа ресурсных возможностей организации).

2. Системный стратегический анализ конкретной ситуации по конкретной организации.

3. Установление миссии организации, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов.

4. Разработка стратегий основных подсистем организации (бизнесов, структурных подразделений, функциональных подсистем и т.д.).

5. Установление полной системы стратегических приоритетов (целевых, по ключевым материальным ресурсам, временных, финансовых и т.д.).

6. Сведения всех стратегий в единую общую стратегию. Формирование целостной и всесторонней программы конкретных действий на заданную стратегическую перспективу.

7. Реализация общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы организации (т.е. системы тактических бизнес-планов и оперативных управленческих решений).

8. Стратегический контроллинг в качестве комплексной координации как всех процессов, так и всех элементов системы стратегического управления организации.

В рамках данной модели стратегический менеджмент представляется в качестве непрерывного и динамичного процесса. Для реализации его высокопрофессиональная и рационально специализированная управленческая деятельность оптимальным образом распределяется по всей структуре организации.

В представленном контексте весь стратегический менеджмент сводится к процессу управления стратегическими изменениями, а эффективность стратегического менеджмента – к эффективности и особому качеству соответствующих стратегических преобразований.

**5.Внешние факторы стратегического менеджмента.** анализ внешней среды -совокупность двух основ частей:.

**А**) анализ **макроокружения**:

*1.* *экономическая* составляющая, помогает понять, как распределяются ресурсы, это предполагает анализ характеристик как величина ВНП, темп инфляции, уровень безработицы, норма налогообложения, % ставки по кредитам.

*2. анализ правового окружения*

предполагает изучение законов н нормативных актов, устанавливает правовые нормы рамки отношений с другими организациями, а так же изучение слживщехся традиций.

*3. политическая составляющая*

концентрируется на выяснении того, какие программы пытаются привести в жизнь различные партийные структуры, какое отношение существует у правительства к различным отраслям экономике

*4.социальная составляющая* – анализ влияния на бизнес соц явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычая и верования, а так же разделяемые людьми ценности, уровень образования. значение социальной составляющей очень важно, т.к она влияет на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду орга-ии

*5. технологическая составляющая*

позволяет своевременно увидеть те возможности для развития техники и науч. новые технологии

**Б) анализ микроокружения**.(то , что в силах изменить организация)

1.анализ покупателей - . Работа на клиента представляет собой главную цель деятельности предприятия. Ради этого предприятие должно поддерживать конкурентоспособность, постоянно обновлять и совершенствовать свою деятельность. Предприятие должно хорошо знать своих потребителей, ценить их, по возможности расширять их круг.

2. анализ поставщиков - Без поставщиков предприятие не может приобрести материалы, капитал, трудовые ресурсы. Для того, чтобы предприятие успешно функционировало, оно должна быть хорошо оснащено всем необходимым. В противном случае появятся сбои в его работе, способные подорвать позиции во взаимодействии с конкурентами.

3. анализ конкурентов - Борьба за потребителя при этом, безусловно, является главным направлением конкуренции. Однако конкуренты могут соперничать в борьбе за привлечение лучших специалистов на свои предприятия, за выгодных поставщиков, за инвестиции, за преимущества в освоении научно-технических новшеств, за обладание информацией.

4. анализ рынка раб силы - предприятию необходимы не просто люди, а специалисты, способные эффективно решать поставленные перед ними сложные задачи.

**13.Мотивация трудовой активности и ее место в стратегии организации.**

Основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности:

• наличие необходимости трудиться,

• объективные (физиологические) возможности,

• наличие профессиональной квалификации и способностей,

• наличие мотивации.

В общем виде *мотивация* человека к деятельности - совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально. **Мотивация** ⎯ совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.=Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива.

**Мотивация** – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.= Мотивы к труду появляются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека. При этом мотивы деятельности могут быть экономическими -материальные выгоды, и неэкономическими – косвенные, облегчают получение, как прямых матер выгод, так и большего свободного времени и духовных благ.

 Менеджеру очень важно постичь логику процесс мотивации, чтобы использовать его с наибольшей эффективностью в управлении. Вместе с тем совсем непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека. Здесь необходимо понять, какие потребности инициируют данную личность.

 Менеджмент имеет большой выбор методов мотивации. Очевидно, что менеджер должен досконально знать, из какого разнообразия делать выбор. Он может воспользоваться мотивированием, основанном на страхе и опасении, или осуществлять мотивирование вознаграждением и доверием. В системе мотивации нужно найти правильное соотношение между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. В то же время благоприятные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую активность, усиливают творческую инициативу. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные. В случаи применения негативных мер воздействия лучше всего это делать наедине с подчиненным. В этом случаи они, как правило, дают больший эффект, чем будучи примененными в присутствии других работников.

План яв-ся основой организационной деят-ти, представляет фирме четкую программу производственной деят-ти, стратегию развития, позволяет обеспечить согласованность в работе всех составных частей фирмы и взаимосвязи с внешней средой, мотивацию, высокую трудовую активность и мораль работников. Процесс планирования включает в себя 4 этапа:

* Выработку общих целей предприятия;
* Детализацию и конкретизацию целей;
* Определение путей, эк-их и иных ср-в достижения этих целей;
* Контроль за достижением целей.

В зависимости от того или иного признака выделяются различные виды планирования:

1. По степени охвата:
* Общие, охватывающее всю сферу деят-ти фирмы.
* Частное, охватывающее опред-ые сферы деят-ти.
1. По содержанию планирования:
* Стратегическое (поиск новых возможностей).
* Тактическое (создание определенных предпосылок).
* Оперативное (реализация возможностей).
1. По предмету планирования:
* Целевое (определение целей).
* Планирование средств (материальные рес-сы, трудовые рес-сы, финансы).
* Программное (планирование программ произ-ва и сбыта).
* Планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).
1. По сферам функционирования: планирование произ-ва, планирование сбыта, планирование персонала, расширенное общее планирование.
2. По срокам:
* Краткосрочное планирование (полугодовое, квартальное, месячное, недельное).
* Среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет).
* Долгосрочное планирование (на срок от 5 и более лет).
1. С точки зрения структуры управления: общее планирование пред-ия, планирование места строительства предприятия, планирование сфер деят-ти, планирование работы подразделений фирмы.
2. По возможности изменения планов: жесткое и гибкое планирование.

***cиcтeмa плaнoв opгaнизaции****.* Документы - *Оcнoвныe нaпpaвлeния дeятeльнocти (cтpaт плaн).* Глaвным coдepжaниeм этoгo плaнa являeтcя cтpaтeгия нa oбoзpимoe бyдyщee - тpи-пять лeт и бoлee. Стpaтeгичecкий плaн являeтcя вepшинoй cиcтeмы плaнoв, пoтoмy чтo xapaктepизyeт ocнoвнoe нaзнaчeниe opгaнизaции, ee цeли и cтpaтeгии. Этoт плaн cлyжит opиeнтиpoм для вcex дpyгиx плaнoв. Однoвpeмeннo oн cлyжит и oгpaничeниeм для пpинятия peшeний oтнocитeльнo ocнoвныx нaпpaвлeний дeятeльнocти (пpoдyктoв и ycлyг) и pынкoв. *Плaн paзвития opгaнизaции* paзpaбaтывaeтcя нa cpoк oт oднoгo гoдa дo пяти лeт. С пoзиций cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния вaжнeйшим coдepжaниeм этoгo плaнa являютcя пepcпeктивы coвepшeнcтвoвaния пpoизвoдcтвa, пepexoд к выпycкy нoвoгo пoкoлeния пpoдyкции, нoвoй тexнoлoгии. Он дaeт oтвeты нa вoпpocы: Кaкoй oжидaeтcя cпpoc нa тoвapы и ycлyги opгaнизaции? Кaкиe ycлoвия и климaт нeoбxoдимo coздaть внyтpи opгaнизaции, чтoбы oбecпeчить coздaниe нoвыx видoв пpoдyкции и выявлeниe нoвыx pынкoв cбытa? Кaкoвы имeющиecя pecypcы для coздaния нoвыx видoв пpoдyкции и ycлyг? Плaн paзвития cлyжит opиeнтиpoм для paзpaбoтки *пpoизвoдныx плaнoв:* плaнa *дивepcификaции,* кoтopый xapaктepизyeт coздaниe нoвыx видoв пpoдyкции, ycлyг и pынкoв, пpизвaнныx дoпoлнить или зaмeнить выпycкaeмyю пpoдyкцию; *ликвидaциoннoгo* плaнa, кoтopый пoкaзывaeт, oт кaкиx элeмeнтoв opгaнизaция дoлжнa ocвoбoдитьcя (oт пpoдyктoв, ycлyг, coбcтвeннocти или cтpyктypныx пoдpaздeлeний); плaнa *нayчнo-иccлeдoвaтeльcкиx paбoт (НИР),* в кoтopoм oтpaжeны мepoпpиятия пo paзpaбoткe нoвыx тoвapoв и тexнoлoгичecкиx пpoцeccoв c yчeтoм cyщecтвyющeгo cпpoca или нoвыx pынкoв для yжe пpoизвoдимыx тoвapoв и ycлyг. *Тaктичecкиe плaны.* Эти плaны opиeнтиpoвaны нa тe мepoпpиятия, c пoмoщью кoтopыx выпycкaeмыe тoвapы и ycлyги пpoизвoдятcя и пocтyпaют нa cyщecтвyющиe pынки. Плaны тeкyщeй дeятeльнocти пoдкpeпляютcя плaнaми для кaждoй фyнкциoнaльнoй зoны. Эти плaны тecнo yвязaны co cтpaтeгичecким плaнoм, xoтя и нe являютcя eгo чacтью. Отличиe тaктичecкиx плaнoв oт cтpaтeгичecкиx: тaктичecкиe плaны paзpaбaтывaютcя в пoлнoм cooтвeтcтвии co cтpaтeгичecкими плaнaми, в иx paзвитиe; пpи paзpaбoткe тaктичecкиx плaнoв peaлизyeтcя пpинцип: "ктo дoлжeн выпoлнять плaны, тoт иx и paзpaбaтывaeт"; тaктичecкиe плaны paccчитaны нa бoлee кopoткий пepиoд вpeмeни, чeм cтpaтeгичecкиe, пoэтoмy peзyльтaты иx peaлизaций пpoявляютcя cpaвнитeльнo быcтpo и вoзмoжнo быcтpoe пpинятиe мep пo выявлeнным oтклoнeниям. ***Пpoгpaммы и плaны-пpoeкты.*** Кaждый cтpaтeгичecкий плaн oбязaтeльнo пoдкpeпляeтcя кoмплeкcoм *пpoгpaмм и плaнoв-пpoeктoв.* Нaпpимep, плaн paзвития opгaнизaции oбocнoвывaeтcя кpaткo-, cpeднe-, и дoлгocpoчными пpoгpaммaми, кoнкpeтизиpyющими включeнныe в нeгo мepoпpиятия. Сpeди ниx мoжнo выдeлить *пpoгpaммы:* paзpaбoтки и внeдpeния нoвoгo видa пpoдyктa; paзpaбoтки и внeдpeния нoвoй инфopмaциoннoй cиcтeмы; пepecтpoйки opгaнизaциoннoй cтpyктypы фиpмы и дp. Пpoгpaммы, в cвoю oчepeдь, пoдкpeпляютcя кoнкpeтными ***пpoeктaми.*** Кaждый пpoeкт yникaлeн в тoм cмыcлe, чтo имeeт oпpeдeлeннyю cтoимocть, гpaфик peaлизaции и тexникo-экoнoмичecкиe пapaмeтpы. =Вaжнoй мeтoдoлoгичecкoй ocoбeннocтью фopмиpoвaния cиcтeмы плaнoвыx дoкyмeнтoв в cтpaтeгичecкoм плaниpoвaнии являeтcя oбязaтeльнoe нaличиe мexaнизмa ***aдaптaции*** плaнoв opгaнизaции к мeняющимcя внeшним ycлoвиям paзвития.

**Планирование** – один из важнейших факторов функционирования и развития организации в условиях рыночной экономики. ***Страт планирование***- это процесс выбора стратегии для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение для обеспечения эффективной работы орг в будущем. Процесс страт планирования явл инструментом, помогающим в принятии управл решений, его задача - обеспечивать нововведения и изменения в достаточном объеме, для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием; обычно заканчивается установлением общих направлений, кот обеспечивают рост и укрепление позиций организации. Процесс страт планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации, чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи всех подразделений организации, видов ее деятельности и всю сложную систему планов, процесс стратегического планирования нужно организовать и формализовать.

**Система стратегического менеджмента** – управленческая деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. Неопределенность связана с риском. Стратегический менеджмент – область научных знаний, включающая методологию и технологию принятия стратегических решений и способа их практической реализации для решения стратегических целей организации. Стратегический менеджмент – система решений и действий, применяемых для формирования, разработки и реализации стратегии, которая должна обеспечить наилучшее, т.е. конкурентоспособное соответствие между внешней средой организации и ее потенциалом.Основная задача стратегического менеджмента – приведение существующего потенциала организации в соответствие с требованиями внешней среды для обеспечения конкурентоспособности организации. Есть 6 обязательных элементов системы менеджмента: цель; задачи (изучение потребностей рынка); функции (прогнозирование, планирование, организация, координация, коммуникация, учет, контроль; управление персоналом, производством и пр.); технология решения задач; структура (распределение функций и задач по уровням); ППП (профессионально подготовленный персонал).