**Содержание**

Введение

1. Стратегическое и оперативное управление, задачи и различия

2. Миссия организации, необходимость и требования к её разработке

3. Процесс выбора стратегии, характеристика его этапов

Задача

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое. Объяснить с общесистемных позиций. Почему некоторые фирмы развиваются и процветают. А иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

**1. Стратегическое и оперативное управление, задачи и различия**

Стратегический менеджмент рассматривает большой круг вопросов, связанных с проблемами управления компанией на стратегическом уровне.

В менеджмент понятие стратегии пришло из военной сферы. Первоначально оно означало проведение в жизнь определенной политики и использование для этого всех возможных средств. С точки зрения менеджмента – это ориентация на решение долгосрочных задач, разработку долгосрочных планов, и под стратегией понималось, в основном, управление ресурсами и большими массами товаров. С середины 70-х годов увеличивается давление конкуренции, и фирмы постепенно отходят от проблем управления большими массами товаров, а стратегия компаний распадается на несколько видов.

В 80-е годы Западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, и это определенным образом повлияло на стратегию менеджмента. На стратегический менеджмент также оказал влияние и возврат к традиционным качествам предпринимателей. Эти люди должны быть способны правильно определить потребности на микрорынках, ставить и решать деловые задачи, проявлять решимость и энергию в решении этих задач и уметь действовать в условиях жесткой экономии ресурсов. Таким образом возникла потребность объединять практику с опытом, аналитические методы заменять более эффективными, применимыми к конкретным ситуациям. В этих условиях проблемы управления предприятиями приобретают совершенно иной характер, проявляется стратегия, направленная на создание конкретных преимуществ, а общая стратегия распадается на несколько видов: портфельную, деловую, функциональную.

Стратегическое управлении можно определить как управление организацией, которая опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибче реагирует и осуществляет своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

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.

- отпочкование от материнской компании дочерних, специализирующихся на определенном функциональном направлении;

- взаимодействие поставщика и потребителя. Образование портфеля на этой основе носит название варианта вертикальной интеграции. Например, судовая компания может приобрести компанию, обеспечивающую топливом ее суда. Компании, производящие машины, могут приобрести сеть оптовых предприятий либо завод, выпускающий отдельные запасные части;

- развитие смежного бизнеса. Образование портфеля здесь связано с объединением усилий для более эффективного использования ресурсов и упрочения позиций компании в конкурентной борьбе. Объединение усилий двух или нескольких компаний обеспечивает стратегические преимущества, выраженные в повышении эффективности, снижении издержек производства, росте производительности и так далее.

Портфели могут быть двух типов: синергетические (централизованно объединенные) и диверсифицированные, существуют также промежуточные формы.

Пути образования синергетических портфелей:

- покупка новых предприятий;

- укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие;

- отсечение (ликвидация) старых, нежелательных предприятий в составе портфеля;

- продажа компаний, которыми могут лучше управлять другие компании. Например, группа судовых компаний приобрела компанию, владеющую прибрежными ресторанами, но к ресторанному бизнесу еще не готова. Поэтому судовой компании целесообразно ее продать на выгодных для себя условиях;

- распределение и управление финансовыми ресурсами. На уровне портфельной стратегии высшее руководство распределяет финансовые ресурсы между отдельными фирмами, входящими в корпорацию или холдинг, а также в случаях создания новых дочерних фирм и контролирует их расходование;

- четкая стратегическая ориентация всех компаний, входящих в корпорацию, с целью исключения конкуренции между ними и обеспечение четкого распределения труда;

- использование преимуществ синергизма для обеспечения единства корпоративных миссий. Если в корпорацию вошла фирма с резко отличающейся корпоративной миссией, то ее нужно либо поставить в один ряд с остальными, либо исключить.

Пути образования диверсифицированных портфелей:

- сама динамика развития бизнеса способствует отпочкованию от материнских компаний фирм, специализирующихся в иной сфере деятельности. Например, авиакомпания может открыть не связанные с материнской линией предприятия с учетом ориентации на рынок – кафе или другие точки питания;

- технический прогресс - другая сторона диверсификации, развитие предпринимательских сфер, связанных 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 – поиск сфер приложения для новых инвестиций.

Таким образом. Задача диверсифицированных компаний сводится главным образом к поискам таких отраслей, в которых можно было бы сделать инвестиции.

Портфельная стратегия требует значительных финансовых проблем, рынка ценных бумаг, биржевого дела и так далее.

Деловая стратегия, то есть стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача деловой стратегии – обеспечить своей фирме долгосрочное конкретное преимущество, что позволяет ей достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности. Реализация деловой стратегии включает три этапа:

**Этап 1.** Разработка правильной корпоративной миссии. Корпоративная миссия – это своего рода концепция бизнеса, то есть совокупность убеждений, которыми руководствуется аппарат компании, ценности, стиль управления и подход менеджеров к принятию решений. Корпоративная миссия позволяет отыскать нужные пути 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.

Если прежние приемы корпоративной миссии не дают желаемых результатов, фирма переходит к анализу потребностей на рынке, изучает новый вид поставляемой продукции, ее достоинства и отличительные свойства. Результаты такого анализа влияют на корпоративную миссию в сторону ее обновления, в отдельных случаях это может быть полное изменение плана работы фирмы, в том числе финансового плана, бизнес-плана и так далее.

При разработке корпоративной миссии руководствуются основными принципами. Корпоративная миссия должна:

- формулироваться просто и четко в удобной для восприятия своими сотрудникам и потребителями фирмы 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, так как:

- процесс формирования корпоративной миссии заставляет менеджеров постоянно пересматривать деятельность всех подразделений фирмы и анализировать факторы, влияющие на эту деятельность;

- понимание корпоративной миссии позволяет менеджерам лучше изучить бизнес, рассмотреть стоящие перед фирмой проблемы комплексно с учетом позиций рынка, что обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность;

- имеет большое значение для развития коммуникаций как внутри фирмы, позволяя довести цели фирмы для каждого конкретного исполнителя, та и за ее пределами, благодаря хорошо налаженной сети информации.

**Этап 2.**Разработка видения и целей корпорации. Для успешной работы фирмы необходимо решить проблему 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 "видение"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.

В целевом менеджменте начальник и подчиненный совместно обсуждают пути достижения поставленных целей, и начальник, как правило, выступает 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. И ответственность за достижение цели полностью несет лицо, наиболее тесно связанное с решением этой проблемы. Поэтому целевой менеджмент сегодня широко распространен.

**Этап 3.** Разработка мер для достижения стратегических преимуществ. Стратегическое, или конкретное, преимущество предполагает высокий и стабильный уровень доходов фирмы 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, то есть качество управления;

- маркетинговое понятие качества.

Большое внимание в деловой стратегии уделяется маркетинговому качеству. Маркетинговое качество, определяющее конкурентные преимущества, характеризуется несколькими параметрами:

- ядро товара – свойства, определяющие качеств товара (это могут быть потребительские свойства, эргономические, свойства безопасности и другие);

- товар в реальном исполнении. Маркетинговое качество огромное значение придает дизайну товара, в том числе упаковке, маркировке и так далее;

- подкрепление товара. Сюда включаются те услуги, которые предлагают покупателю при продаже данного товара, например, доставка на дом. Большая роль здесь отводится рекламе;

- отличительное качество. Любому покупателю должно быть ясно, в чем преимущества данного товара. Реализация товара во многом зависит и от умения продавца просто, доходчиво и быстро объяснить покупателю, в чем преимущества данного товара с теми, которые пока преобладают на рынке.

В деловой стратегии конкурентное преимущество фирмы определяю также: в соответствии корпоративной миссии фирмы реальной ситуации на рынке (философия компании должна соответствовать потребностям сегодняшнего дня и иметь свои особенности, отличие от конкурентов); качество работы персонала, причем важно выделить мотивацию персонала; коммуникации, которыми управляет фирма; уровень культуры фирмы; ценовая политика фирмы в области сбыта.

Существует понятие "сила конкуренции" - это факторы, определяющие состояние конкуренции в отрасли в определенный период. Чтобы иметь достаточно правильное представление о силе конкуренции, необходимо выявить:

- какие конкурирующие компании на этом рынке и какая между ними конкурентная борьба. Есть ли смысл вступить с ними в бой в том случае, когда рынок закрыт и поделен;

- на кого ориентированы покупатели;

- каково влияние поставщиков;

- какова опасность появления новых поставщиков;

- существует ли угроза появления новых конкурентов;

- конкурентную позицию, то есть позицию, которую занимает ваша компания в отрасли на сегодняшний день, так как конкурентная борьба – мероприятие дорогостоящее, и рынок отличается высокими входными барьерами.

Функциональная стратегия – это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Функциональная стратегия должна быть полностью определена деловой стратегией всей фирмы и идти в едином русле с ней.

В функциональной стратегии важны следующие моменты:

- определение конкретного содержания данной стратегии;

- четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками данного отдела;

- представление каждым работником своего места в отделе и своего отдела в фирме, знание роли данного отдела, чем будет заниматься, какой будет вносить вклад в дело всей фирмы;

- четкое разграничение функций всех подразделений фирмы;

- координация функций и объединение усилий отделов, то есть использование синергетического эффекта на уровне всех подразделений фирмы.

Уделяя должное внимание функциональной стратегии, можно более точно определить величину затрат каждого подразделения, а также их эффективность и результативность.

**Основными принципами стратегического управления являются:**

1. Ориентация на миссию организации, ее глобальные качественные цели, конкурентоспособность.

2. Селективность, основанная на сегментации рынка, предполагающая упорядочение среды и выбор приоритетов, на основе чего вырабатываются самостоятельные стратегии, исходя из стратегического профиля фирмы.

3. Комплексность; этот принцип реализуется при разработке основных целей и задач, а так же программы реализации стратегии.

4. Обоснованность стратегий.

Оперативное управление включает календарное планирование, разнарядку работ, определение объема партии одновременно выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль за качеством, учет, анализ, регулирование хода производства, на их основе внесение необходимых корректировок в ход технологического процесса, маневрирование запасами и диспетчеризацию. Оно устанавливает также, где и когда должны осуществляться те или операции по изготовлению деталей и узлов изделий.

В узком смысле оперативное управление обеспечивает процесс реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию, иными словами, сводится все к принятию решений в конкретно складывающихся в данный момент условий

В процессе оперативного управления контролируется фактическое состояние работ, выявляются и анализируются изменения, на основании этого корректируются графики и перераспределяются ресурсы.

В процессе оперативного управления может происходить, в частности, оптимизация сетевого графика с целью приведения его в соответствие с заданными сроками работ и поиск возможности их сокращения. Это ведет к улучшению организации работ за счет перераспределения ресурсов и интенсификации выполнения заданий.

Проверяется целесообразность выполнения запланированных работ: выявляются лишние и необязательные, определяются возможности параллельного их выполнения и целесообразности данной степени детализации.

**Диспетчеризация** – это система непрерывного контроля и оперативного регулирования хода производства и работы подразделений с целью обеспечения выполнения плана в соответствии с разработанным календарным графиком. Она предполагает:

- руководство оперативной подготовкой производства;

- постоянное наблюдение и контроль со стороны диспетчерских служб за осуществлением производства, соблюдением графиков, наличием запасов на межцеховых складах, их своевременным поступлением на рабочие места, внутрисменными простоями, соблюдением режимов работы оборудования и параметров технологических процессов;

- выявление отклонений и определения их причин;

- принятие оперативных мер по устранению и дальнейшему предупреждению отклонений и нарушений технологии;

-координация текущей работы различных подразделений для обеспечения четкого ритма их работы в соответствии с графиком.

Все это обеспечивает движение изделий в соответствии с календарным планом и своевременность их выпуска.

На уровне предприятия в рамках диспетчеризации, например, могут приниматься решения о замене производства одних изделий другими, об обеспечении своевременных поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов, об использовании имеющихся резервов и так далее. На уровне цеха диспетчеризация призвана обеспечить реализацию производственных программ, календарного плана, сменных заданий.

Оперативное управление коренным образом отличается от стратегического:

Показатель: Стратегическое управление: Оперативное управление:

Тип поведения Предпринимательский Приростный

Тип реакции Инновационный Производственный

Результат Рост потенциала, повышение Рост прибыли, удовлетворение гибкости потребителей

Факторы успеха Успешное предвидение Эффективное производство, активная конкуренция

Тип планирования Программирование, Составление графиков, стратегическое планирование бюджетов, смет

Объект информации Проблемы, возможности Спрос, прибыльность

Структура организации Динамичная Статичная

Власть Сосредоточена в общем Сосредоточена на руководстве производстве, у менеджеров

**2. Миссия организации, необходимость и требования к ее разработке**

Никакая организация не может успешно функционировать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет достичь в своей деятельности.

Предназначение организации в условиях меняющейся внешней среды является миссия фирмы, которая определяется руководством фирмы и реализуется через ее стратегию. Это скорее философское понятие, нежели управленческое. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это культура фирмы, ее традиции, подход менеджеров к принятию решений, то есть та уникальность, которая делает фирму неповторимой, отличной от других. Как привило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется. На формирование миссии влияют:

- собственники фирмы, развивающие организацию, чтобы за счет прибыли решать свои жизненные проблемы и интересы;

- сотрудники фирмы, непосредственно создающие продукт, организующие получение необходимых ресурсов, обеспечивающие через реализацию и решающие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;

- получатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;

- деловые партнеры фирмы, оказывающие определенные коммерческие услуги фирме в своих интересах;

- внешняя седа организации, требующая от фирмы поддержки для формирования социальной и экологической среды обитания фирмы.

Многие организации в известно степени влияют на прогноз действий фирмы, который определяется рыночными условиями и выбранным сроком существования фирмы. И здесь раскрывается управленческое содержание фирмы, так как миссия – это совокупность стратегий, которые вырабатывает администрация фирмы для достижения глобальных целей. Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает ее отличие от других подобных организаций. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры, отражающие, на решение каких задач направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

- сфера деятельности, отражающая, какой продукт организация предлагает покупателям и на каком рынке она осуществляет его реализацию;

- философия, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

- возможности и способы осуществления деятельности, отражающие, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Для чего же формируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и так далее. Кроме того, миссия способствует формированию, закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации, созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общие цели, предназначение организации. В результате сотрудники, сознавая миссию организации, ориентируют свои действия в едином направлении;

- миссия способствует тому, что сотрудники легче могут отождествлять свою персону с организацией. В этом случае миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможности для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является основой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработать стратегию организации, устанавливая направленность допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает основу для оценки их использования в процессе своего функционирования;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет принимать более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно с тем, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующими с организацией, особенно ее членам. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы исключить возможность разнотолков, но в то же время сохраняя простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации, как реальная категория менеджмента, появилась в отечественной практике относительно не давно по аналогии с западным подходом , без необходимого теоретического обоснования и прикладной адаптации к сложившимся условиям и менталитету отечественного менеджмента. В силу этих обстоятельств и недостаточного уровня профессиональной подготовки значительная часть менеджеров в отечественной практике миссия организации воспринимается и применяется все еще достаточно формально.

Значительная часть тех, кто принял необходимость и реально применяет понятие, методику и инструментарий миссии организации вообще, ограничилась более или менее удачной формулировкой (лозунгом, девизом и т.д.) миссии организации, как основной идеи компании, ориентированное прежде всего на внешнее употребление. Чаще всего это обусловлено формализованными требованиями или конкретными взаимосвязями организации с внешними компаньонами, контрагентами, зарубежной деловой средой или их отечественными представителями.

Ряд отечественных ученых и практиков все еще считают, что выработка и эксплуатация миссии присуща только узкому кругу крупных компаний и не имеет существенного значения для среднего и мелкого бизнеса.

Но подавляющее большинство действующих менеджеров, а значит и их организаций, к сожалению, до сих пор вообще рассматривают миссию как формальный атрибут, обращение к которому носит частный, эпизодический характер (бизнес-план, реклама и так далее) и не имеют перспективы эффективного применения. Это свидетельствует не только о нестабильности организаций, их неопределенности, стратегической недальновидности, но и (что особенно настораживает) о ярко выраженной сиюминутной ориентации. Иначе, наверное, и быть не могло, так как реальный процесс формирования и формулирования миссии выражает уровень развития бизнеса занимает длительное время, соответствующее периоду жизненного цикла организации. Прежде всего он обуславливается:

- становлением структурной самостоятельности;

- выработкой корпоративных ценностей организации;

- осознанием реальности собственных возможностей;

- потребностью позиционирования в бизнес - сообществе;

- стратегической ориентацией организации на развитие.

Сегодня целенаправленная и профессиональная декларация миссии отечественной организации является все еще достаточно редким явлением, отражающим уровень ее развития, публичность деятельности, степень ассоциации с обществом. Вместе с тем, все чаще и конкретнее проявляется растущая потребность организаций и их участников в адекватном осознании своего места и роли в становлении экономики, реформировании управления, государственном строительстве, общественном развитии.

Современному менеджеру необходимо понимать, что миссия определяющим образом влияет не только на формирование конструктивного взаимодействия с государством, доверительных и благоприятных отношений с общественностью, но и, что особенно важно, обуславливает обновление принципиально новых корпоративных отношений в организации. В отечественных условиях именно миссия, ее формулировка, декларация, общественное признание играют все более определяющую роль в мобилизации, активизации деятельности участников. Это закрепляется официальными положениями и неписанными корпоративными правилами, раскрывается субординацией межличностным взаимодействием, трансформируется конкретной средой и активно используется менеджментом для более эффективной постановки и достижения целей организации.

Основные причины недооценки значения и неосвоения потенциала воздействия миссии организации на процесс постановки и достижения целей заключается в дефиците квалифицированного понимания и профессионального применения ее положений. Для улучшения ситуации требуется всестороннее и обоснованное представление современных концепций формирования и применения миссии организации в реальных условиях отечественного бизнеса.

Сегодня миссия реально действующей организации:

- "складывается", вырабатывается, выстраивается и так далее, что выделяет объективную основу проводимого процесса;

- "разрабатывается", определяется, создается и так далее, что указывает на сложную природу ее формирования;

- "устанавливается", утверждается, принимается и так далее, что подчеркивает субъективный аспект решения задачи.

Содержание миссии организации, как, впрочем, и большинства категорий свободных рыночных отношений, в значительной степени определяются, устанавливаются, закрепляются конкретными организациями, разработчиками и пользователями. В сложившихся рыночных отношениях их можно отнести к пяти основным категориям: официальные органы, практикующий менеджмент, деловая среда, потребители и научно-преподавательское сообщество. При этом каждая из выделенных категорий определяет и наполняет содержание этого понятия, выражая собственные представления и интересы. Взаимодействуя между собой эти представления обобщаются и усредняются, но их влияние на современное понимание миссии организации остается значительным.

Официальные органы не только воспринимают, но и все больше востребуют миссию, как принимающие на себя организацией основополагающие обязательства ведения бизнеса. Особенно ярко это проявляется при учреждении и выделении финансовой и материальной поддержки, заключении соглашений о стратегическом сотрудничестве, предоставлении налоговых льгот или в целом – "режима" наибольшего благоприятствования.

Практикующий менеджмент сегодня все чаще связывает с миссией организации такие понятия как приоритета о принципах функционирования, отличительной черты бизнеса, обязательства и ответственность компании и так далее. Прежде всего это проявляется в разработке, построении и использовании миссии организации в конкретно ориентированных официальных, коммерческих, рекламных целях. В подобном изложении и соответствующем ей понимании миссия принимает на себя роль представителя, гаранта предложений и возможностей организации, что само по себе противоречит общественной составляющей природы ее формирования.

Вместе с тем определенная часть практикующих менеджеров всерьез утверждает, что миссия организации является необходимой и непосредственной основой, доминантом, ориентиром целей и даже бизнес - планирования в организации. Сторонники таких взглядов ищут и рано или поздно находят в собственных формулировках миссии структуризацию, ранжирование, последовательность постановки и решения комплексных задач организации.

Деловая среда, как правило, гораздо серьезнее относится к изучению и оценке реальных миссий организации, активно действующих в этой среде. Особое внимание ее исследовательских и аналитических структур уделяется достоверности декларации миссии, фактической ориентации организации, сегментному позиционированию и прогнозированию перспектив их бизнеса.

Казалось бы, самым заинтересованным пользователем оценки миссии рыночной организации должен быть ее клиент, на которого и направлен чаще всего весь рекламный прессинг компании. К сожалению, подавляющее большинство декларируемой в этом плане информаций о целях, методах, гарантиях, ответственности организации можно заменить одним призывам: "Купи". Именно это и вызывает недоверие, сомнение покупателя, формируя у него устойчивое скептическое отношение к декларируемым принципам и обязательствам.

Научно-преподавательское сообщество заинтересованных исследователей миссии прежде всего определяет ее как глобальную идею, предназначение, кредо, философию, идеологию и так далее развития организации. С одной стороны это расширяет понимание содержания миссии, с другой, преимущественно ориентирует ее применение на перспективы функционирования и развития организации.

Наряду с разнообразием подходов к пониманию и применению миссии организации существует и то, что объединяет все пять категорий пользователей. У значительной части их представителей понятие миссии нередко ассоциируется с глобальной, генеральной, стратегической перспективой, общей целью организации. Более того, еще десять лет тому назад большинство ученых и практиков понимало под миссией вообще только те или иные цели. Да и до сих по целевой подход имеет под собой некоторые основания хотя бы потому, что весь процесс целеполагания организации взаимодействует, раскрывает и детализирует ее выполнение на конкретных этапах. Сохраняя связь с целями, миссия современной организации все больше наполняется и другим содержанием и применением. Основой такого наполнения становится концептуальный подход к определению места т роли миссии в организации, ее значение в построении и осуществлении бизнеса. В соответствии с этим подходом содержание миссии должно основываться на формулируемых в конкретной организации фундаментальных представлениях, базовых принципах, ориентации всех сотрудников на достижение и поддержание места, роли, уровня, качества, специализации бизнеса. Это может быть достигнуто только проведением стратегически ориентированной программы формирования и развития корпоративного потенциала организации, основой которой необходимо становится складывающаяся в ней философия, идеология, культура бизнеса.

**3. Процесс выбора стратегии, характеристика его этапов**

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемой стратегии.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии являются следующие:

- сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии ее роста. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегию диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного или интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. При отсутствии такой стратегии, они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытка усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводит к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы:



Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме в целях отражения того, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избежать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии и антипатии со стороны руководителей тоже могут оказывать сильное влияние на выбор стратегии. Финансовые ресурсы фирмы также существенно влияют на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие как, например, выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Квалификация работников, как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в ее развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе последних необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут продолжать действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды также оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма не только зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и так далее.

Временный фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Это связано с тем, что и возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенное временное ограничение. При этом важно учитывать и календарное время и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма может не в любой момент и не в любые календарные сроки осуществлять стратегию, а только тогда, когда для этого появляется возможность.

Оценка выбранной стратегии проводится, в основном, в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратеги. Вся процедура оценки в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется, на сколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и так далее.

2. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли возможностям персонала, может ли быть успешно реализована при существующей структуре и так далее.

3. Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провалов реализации стратегии.

Выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может создать в силу плохой реализации хорошей стратегии трудности для организации, но и дать шанс на успех при хорошем осуществлении стратегии, даже если были допущены ошибки при ее выработке. Хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков ли в силу появления в среде непредвиденных изменений.

Выполнение стратегии направлено на решение следующих трех задач.

Во-первых, это установление принадлежности среде административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и так далее.

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутри организационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и так далее.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменений. Поэтому изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегии, называются стратегическими.

В зависимости от факторов, задающих необходимость и степень изменения таких, как состояние отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений:

1. Перестройка организации – предполагает ее основательное изменение, затрагивающее миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Большие изменения происходят в технологической области, а также в рабочей силе.

2. Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требует сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры.

3. Умеренное преобразование осуществляется тогда, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

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 организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Но при данном подходе важно следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Выбор конкретной стратегии в организации осуществляется по следующим этапам:

На первом этапе осуществляется процесс разработки стратегии исходя из внешних условий фирмы. Подробно изучается внешняя среда (рынки сбыта), которые подразделяются на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). Для каждой из них:

- определяются потребности продукта в зоне хозяйствования;

- выявляются потенциальные потребители и их требования к качеству продукции;

- изучаются конкуренты, работающие в выбранной зоне, их продукция, технические возможности и конкурентная позиция фирмы в целом.

На втором этапе определяется номенклатура продукции, с которой фирма собирается выйти в выбранную стратегическую зону хозяйствования и параллельно изучаются возможности фирмы для реализации продуктов и услуг в данной зоне. Проводится пересмотр всей действующей номенклатуры продукции и разрабатываются предложения по ее расширению или сокращению. Одновременно с этим ведется работа по созданию новых услуг, проверяются экономические, технические и организационные возможности фирмы в отношении приобретения и доставки необходимых ресурсов либо изготовления их собственными силами.

В результате выполнения первых двух этапов фирма может выработать свою стратегию в заданном регионе ив заданный период времени. Таких стратегий может быть великое множество, но можно выделить несколько видов, наиболее часто встречающихся.

Например, стратегия ограниченного роста предполагает рост цели развития от достигнутого уровня с учетом изменяющихся внешних условий. Такой подход свидетельствует о том, что фирма довольна своими результатами и степенью удовлетворения потребностей и старается сохранить свое место в условиях изменяющейся внешней среды.

Другой вид стратегии – стратегия последнего средства – предполагает планирование выпуска продукции меньше уровня прошлого года. Это означает, что фирма определяет то количество продукции, которое она может выпустить, исходя из ресурсов, которыми она располагает и, следовательно, не может больше приобрести. Такую стратегию выбирают фирмы, финансовое положение которых ухудшается.

Может быть использована также комбинированная стратегия, предполагающая сочетание рассмотренных выше стратегий. Такой тип стратегий выбирается в условиях реконструкции фирмы и подготовки производства изделий, ранее фирмой не выпускаемых. В этих случаях одни виды производств ликвидируются, другие организуются вновь.

На третьем этапе разрабатываемые стратегии проверяются на соответствие выбранным целям организации с учетом спроса, технологии на всех стадиях жизни цикла изделий и срока действия фирмы.

Один из наиболее распространенных приемов формирования стратегии предполагает построение матрицы возможности продаж регионов.

На четвертом этапе стратегия окончательно доводится до ее реализации с помощью матрицы, каждый квадрат которой фиксирует конкретную стратегию и ее элементы.

В качестве примера рассмотрим матрицу возможностей по товарам и рынкам:



**Квадрат 1** показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом "Экономии издержек, то есть улучшай то, что уже делаешь". Выбирается эта стратегия теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) организаций, чей рынок стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и так далее.

**Квадрат II** показывает направленность стратегии на развитие рынка, то есть на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок путем проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах, внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен, новых предложений существующих товаров и интенсификацию рекламы, освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения и так далее.

**Квадрат III** означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда СХП имеет ряд успешных моделей, завоевавших большую популярность у потребителя. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

**Квадрат IV** – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в случае, ели фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Но реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она наиболее рискованная, так как не может быть полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт разработки стратегий показывает, что перечисленные выше этапы выработки стратегий разрабатываются и последовательно и параллельно. Последовательно – когда стратегию разрабатывают сформированные заранее группы, и параллельно – когда отдельные элементы стратегии разрабатываются отдельными функциональными подразделениями.

На четвертом этапе осуществляется доводка общей стратегии до конкретных целей развития организации с обязательным учетом стадий жизненного цикла продукта. На этом этапе осуществляется также выбор оценка альтернативных решений с целью эффективного использования технических, организационных и экономических возможностей организации.

На пятом этапе осуществляется оценка выбранной стратегии и разрабатываются конкретные действия по реализации стратегии, а также осуществляется оценка выбранной стратегии по элементам (действиям).

**Задача**

На примере деятельности конкретного предприятия проведите SWOT- анализ. Заполните SWOT - матрицу.

Редакция – одна из важнейших и старейших отраслей. За время своего существования она пережила много реорганизаций и реконструкций, отвечая экономическим и политическим требованиям страны. Последняя реорганизация редакции была осуществлена в марте 2005 года, которая разъединила всю редакционную систему на две самостоятельные отрасли: Далматовский вестник и Далматовская нива. Далматовский вестник стал охватывать всю информацию по сельской местности и выполнять только сельские редакционные услуги, а Далматовская нива стала охватывать всю информацию по городскому населению.

Современная жизнь требует принимать особые меры и иметь современных, квалифицированных редакторов, чтобы выжить в рыночной экономике и удержать те сегменты рынка, которые уже освоены и стараться расширить свой рынок.

**Таблица № 1. SWOT - матрица Далматовского цеха Шадринского почтамта Курганского УФПС, филиал "ФГУП почта России**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:  1. Новые потребители.  2. Выход на новые товарные  рынки.  3. Расширение набора услуг.  4. Слабость конкурентов | Угрозы:  1. Снижение темпов продаж.  2. Спад в экономике.  3. Политика государства.  4. Изменения во вкусах и  предпочтениях.  5. Конкуренция. |
| Сильные стороны:  1. Наличие необходимых  финансовых ресурсов.  2. Наличие собственных  технологий.  3. Признанное лидерство.  4. Высококвалифицированные менеджеры в городе | I  Сила и возможности:  1. Наличие финансовых ресурсов позволило открыть  дополнительные пункты продаж почтовых услуг.  2. Наличие собственных технологий позволило выйти на новые товарные рынки (Продажа промышленных и  продовольственных товаров,  парикмахерские услуги и  т.д.) | II  Сила и угрозы:  1. Снижение темпа роста продаж почтовых услуг вынудило расширить набор услуг в других сегментах рынка.  2. Улучшить материальную  заинтересованность – введена оплата % от продаж. |
| Слабые стороны:  1. Устаревшее оборудование.  2. Низкий профессионализм на селе. | III  "Слабость и возможности"  1. Посылать работников на курсы повышения квалификации. | IV  "Слабость и угрозы"  1. Повышать заинтересованность в почтовых услугах проведением праздников, конкурсов(например, проведение "Недели письма", розыгрыш призов по подписке и т.д.) |

Предложения по использованию открывающихся возможностей и предотвращению угроз со стороны внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия: повысить материальную заинтересованность работников, модернизировать оборудование, технологии, применять действенную рекламу, ускорять кругооборот товаров и услуг, разработать четкую стратегию и миссию предприятия и так далее.

Сбыт продукции хлебокомбината на рынке идет вяло, потребители не замечают предложенный им товар. Конкуренты начали вести активную рекламную компанию своего нового товара, практически такого же. Какой тип стратегии должен быть использован и в чем его характеристика?

Если отрасль идет к упадку – стратегия централизованной диверсификации, базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо других сильных сторон функционирования рынка.

**Заключение**

В заключении хотелось бы отметить, что при выполнении контрольной работы задача состояла в том, чтобы дать ясное представление о сущности стратегического и оперативного управления, их задачах и различиях. А также что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе.

**Список использованной литературы**

1. Веснин В.Р. "Стратегическое управление": Учебник.- М.: ТК Велби, Изд- во Проспект, 2004.- 328 с.

2. А. В. Райченко " Общий менеджмент" . Москва, 2005г.

3."Менеджмент" под редакцией М.М. Максимова, М.А. Комарова "Менеджмент". Москва. 2003 год.

4. О.С. Виханский, А.И. Наумов "Менеджмент". Москва. 2001 год.

5. "Основы менеджмента" по редакцией Д.Д. Вачугова. Москва. 2003 год.

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент:

Курс лекций.- М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006.- 288 с.- (Высшее образование).

7. Р.А. Фатхутдинов "Производственный менеджмен". Москва. 2002год.