**1. Внутренняя и внешняя среда организации, ее параметры, взаимодействие сред и влияние на организацию**

**Что такое организация. Организация -это** группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.  
**Внешняя среда** *-* это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешнюю среду подразделяют на:

микросреду  - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

**Поставщики** *-* это разные субъекты хозяйствования, обеспечивающие предприятие материально-техническими и энергетическими ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Основными клиентами предприятий являются потребители продукции (услуг) на разных клиентурных рынках:

- потребительском (население, приобретающее товары и услуги для личного потребления);

- производителей (организации, приобретающие продукцию производственно-технического назначения);

- промежуточных продавцов, приобретающих товары и услуги для последующей их перепродажи с прибылью для себя;

- государственных учреждений (оптовые покупатели продукции для государственных нужд);

- международном (зарубежные покупатели на ранее перечисленных типах клиентурных рынков).

макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду. Предприятие должно ограничивать негативные воздействия внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности или, наоборот более полно использовать благоприятные возможности.

**Маркетинговые посредники -** это фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентов*.* К ним относятся торговые посредники, фирмы - специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

**Конкуренты** - соперники предприятия в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли. Предприятиям для производства конкурентоспособной продукции необходимо постоянно изучать своих конкурентов, разрабатывать и соблюдать определенную рыночную стратегию и тактику.

**Контактные аудитории** - это организации, проявляющие реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывающие влияние на его способность достигать поставленных целей. Это финансовые круги (банки, инвестиционные компании, фондовая биржа, акционеры), средства информации, различные государственные учреждения представительской и исполнительной власти, население и граждане группы действий (общественные организации).

В макросреде предприятия действует значительно большее количество факторов, чем в микросреде. Им свойственна многовариантность, неопределенность и непредсказуемость последствий.

Природные факторы. Для природной среды характерны: дефицит некоторых видов сырья, вздорожание энергии и усиление вмешательства государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

Демографические факторы. Для демографической среды характерны: увеличение смертности, снижение рождаемости, старение населения, рост числа служащих.

Снижение рождаемости уменьшает потребность в товарах на демографических рынках - детских, подростковых, молодежных, что вынуждает предприятия приспосабливать свою деятельность для удовлетворения потребностей людей среднего, предпенсионного и пенсионного возраста. Изменение структуры населения по возрастным группам привело к сокращению трудового потенциала, т.к. в трудоспособном возрасте во многих регионах оказалась меньшая часть населения. Это требует от предприятий разработки стратегии экономии живого труда путем технико-технологического перевооружения, повышения уровня механизации и автоматизации производственных процессов.

Научно-технические факторы. Научно-технический прогресс играет определяющую роль в развитии и интенсификации промышленного производства. Он охватывает все звенья процесса, включающего фундаментальные, теоретические исследования, прикладные изыскания, конструкторско-технологические разработки, создание образцов новой техники, ее освоение и промышленное производство, а также внедрение новой техники в народное хозяйство. Происходит обновление материально-технической базы промышленных предприятий, растет производительность труда повышается эффективность производства.

Экономические факторы. К основным факторам этой среды принадлежат: рост и спад промышленного производства, уровень и темпы инфляции, колебания курса рубля относительно валют других государств, система налогообложения и кредитования, спрос и предложение на рынке, платежеспособность контрагентов, уровень и динамика цен, безработица и др.

Экологические факторы. Для этой среды характерны: рост загрязнения окружающей среды и усиление вмешательства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов, ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью товаров.

Политические факторы. На производственной и социальной деятельности предприятия определенно сказываются события, происходящие в политической среде. Для нее характерны: законодательное регулирование предпринимательской деятельности, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов. Внезапные изменения в политической ситуации в стране могут привести к изменению условий хозяйствования, к повышению ресурсных затрат, потере прибыли.

Международные факторы, к которым можно отнести интернационализацию мировой экономики, изменение стоимости доллара и евро на мировом рынке, рост экономической мощи отдельных государств, становление международной финансовой системы, открытие новых крупных рынков и др., оказывают влияние на предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

**Внутренняя среда** фирмы является по существу реакцией на внешнюю среду.

Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике – прибыли. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. Все многообразие **внутренней среды** предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

-   производство, маркетинг, НИОКР, финансовое управление,   общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах.

**2. Логическая цепочка выработки управленческого решения, сущность ее звеньев (этапов), формула решения**

*"Уметь управлять - значит уметь выбирать".  
Ф. Пананти.*

**Принятие решения**, как функция управления является основой, стержнем деятельности менеджера. Принятие решения осуществляется в результате выбора из альтернатив, вариантов действий. Таким образом, **основная функция** (и результат) менеджера, или системы управления - **выбор**. Рассмотрим теперь каждый из этапов разработки и реализации управленческого решения.

**Получение информации о ситуации.** Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий. Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Поэтому подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценки.

**Определение целей.** Как справедливо считают некоторые авторы, положение организации в будущем определяют, прежде всего личные оценки и суждения лиц, ответственных за принятие основных решений.

Разработаны и используются методы формирования *деревьев целей,* позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и *деревьев критериев,* позволяющих определить степень достижения целей.

*Деревья целей* широко используются структурами федерального уровня, концернами, промышленно-финансовыми группами, фирмами при программно-целевом планировании при разработке крупномасштабных

**Анализ ситуации.** Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы, такие как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др. Методы, позволяющие выявить факторы, определяющие развитие ситуации, могут быть, как правило, использованы и для установления их сравнительной важности, сравнительной весомости при формировании динамики развития ситуации, а также характера их влияния.

**Диагностика ситуации.** На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее характерные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации.

**Разработка прогноза развития ситуации.** Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять. Поскольку при использовании экспертной информации большое значение имеют не только количественные, но и качественные оценки, традиционные методы расчетов прогнозов не всегда могут быть применены.

К тому же во многих сложных ситуациях не всегда мы обладаем достаточно достоверной статистической информацией, необходимой для разработки прогноза.

Перечисленные выше причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования, в большей степени ориентирующегося на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками.

**Генерирование альтернативных вариантов решений.** Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий и т.д. может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур.

Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа мозговой атаки, так и создание автоматизированных систе 959d31hj 084; генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях.

Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это и метод аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем, и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих, в более сложных ситуациях ≈ объединение для разработки решения высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей; деятельности и т.д.

**Отбор основных вариантов управленческих воздействий.** Технологии отсева могут быть достаточно разнообразными. Для этой цели должны привлекаться высокопрофессиональные специалисты, способные отобрать альтернативные варианты решений, достойные дальнейшей более глубокой проработки и сравнительной оценки.

При отборе основных вариантов управленческих воздействий необходимо учитывать как их достаточно высокую сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и, в то же время, не избыточным.

Должны учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

**Разработка сценариев развития ситуации.** Сценарии ожидаемого развития ситуации играют при принятии управленческих решений важную роль.

Одной из основных задач при разработке такого рода сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

Разработка сценариев развития ситуации производится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию. Следует отметить, что, как правило, приходится рассматривать наиболее вероятные альтернативные варианты ожидаемых изменений ситуации как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии.

**Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.**

Наиболее распространенным методом экспертной оценки при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод мозговой атаки в сочетании со специальными методами использования аналитической информации.

Экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов управляющих воздействий должны, с одной стороны, дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижимости с их помощью поставленных целей, а с другой стороны, должны позволить проранжировать эти варианты с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения иели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации.

**Коллективная экспертная оценка.** При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Методы коллективной экспертизы, внимание к которым было привлечено с начала 60-х годов, в настоящее время достаточно развиты. К их числу можно отнести, прежде всего методы Дельфи, мозговой атаки, комиссий и др.

Коллективная экспертиза является одним из основных инструментов принятия важных управленческих решений.

**Принятие решений личностью, принимающей решение (ЛПР).** Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения, если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась, поступают к ЛПР.

Они служат основной базой для принятия управленческого решения. Поскольку принятие решения это не только наука, но и искусство, прерогатива принятия решения принадлежит ЛПР. Наряду с результатами экспертизы, при принятии решения ЛПР учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю.

**Разработка модели действий.** Решение принято. Однако не менее важная задача ≈ добиться его успешной реализации. Для этого необходимо разработать модель действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного ≈ ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, а также исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень много.

При этом следует отметить, что модель - это раз и навсегда заданная догма. Ведь мы живем и действуем в изменяющемся мире. Внешние условия могут резко измениться.

**3. Стратегия и тактика управления. Понятие категорий, их взаимосвязь**

Тактикой считаются краткосрочные оперативные планы и решения, необходимые для достижения стратегических целей в конкретных условиях.

Стратегия предназначена для действий в будущем, поэтому необходим прогноз экономической и рыночной ситуации в перспективе. Многие предприятия прогнозируют цены на внутреннем и внешнем рынках, вероятные последствия конкуренции, научно-технический прогресс и даже политическую обстановку.

Стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение).

Стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможностей их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации.

Стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней(культураорганизации, ожидания персонала, структура).

Процесс управления состоит из следующих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

**Стратегия** – это постановка среднесрочных и долгосрочных целей, заключающихся в максимизации прибыли. Она формулирует главные цели и пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление действий.

Стратегия предназначена для действий в будущем, поэтому необходим прогноз экономической и рыночной ситуации в перспективе. При формировании стратегии важнейшим являются ответы на вопросы, как потребители относятся к продукции предприятия, купят ли они ее и сколько готовы за нее заплатить. От этого зависят прогнозируемые объемы производства. Предприниматель должен постоянно изучать рынок и прежде всего спрос. Особенно важно уметь определить спрос на перспективу, иначе невозможно разработать стратегию деятельности. Разработка стратегии должна опираться на анализ предложения и оценку конкуренции. Главным в изучении предложения считается возможность определения меры насыщенности рынка предпринимательской деятельностью. Если насыщенность недостаточна, то предприниматель может найти производственную нишу для своей деятельности. Для отыскания такой ниши требуется изучение справочников, рекламных изданий, статистических материалов, непосредственное общение с производителями и потребителями. При определении стратегии важно правильно оценить характер и силу конкуренции. Если конкуренция очень сильна, предприниматель, выбирая стратегию, должен серьезно взвесить свои возможности, включая реальные ресурсы, производственные мощности, исследовательский потенциал, рекламу, конкурентоспособность.

Стратегия производства тесно связана со стратегией маркетинга. Предприниматель для разработки эффективной стратегии маркетинга должен получить ответы на следующие вопросы:

* где находится потребитель и почему он покупает;
* оптовые или розничные покупатели у фирмы;
* продукция приобретается для конечного или промежуточного потребления;
* как потребитель покупает: непосредственно у изготовителя, через специализированные организации-распространители иди через посредников;
* какую выбрать форму торговли: прямой контакт с потребителем, продажу по предварительным заказам или реализацию розничными торговцами;
* имеется ли возможность предложить то, что отсутствует у конкурентов;
* нужны ли вспомогательные службы (например, ремонтные) и есть ли возможность их организовать;
* какой должна быть ценовая политика?

От ответов на эти и некоторые другие вопросы зависит стратегия маркетинга, а следовательно, и стратегия производства.

Вопросом тактики является расчет темпов развития с тем, чтобы бизнес был успешным. Быстрый рост чреват для нового предприятия угрозой банкротства. Производственная и инвестиционная деятельность требует значительных финансовых ресурсов, наличных денежных средств, нехватка которых особенно ощутима в условиях интенсивного развития. Для предпринимателя важным является правильный выбор источников финансирования. Если финансирование осуществляется за счет акционеров, имеется риск потерять контроль над предприятием. Некоторые предприниматели используют венчурный капитал, получаемый в обмен на определенную долю прибыли, собственные сбережения, средства родственников и знакомых. При использовании венчурного капитала предприниматель во многом теряет самостоятельность. Считается более целесообразным получить долгосрочный, со стабильным процентом кредит. В случае кризиса платежеспособности необходимо найти возможность перехода к расчетам с покупателями на условиях предоплаты или же использовать аккредитивную форму расчетов. Предприятие - это совокупность производственных элементов, таких как основные фонды, сырье, материалы, трудовые ресурсы, финансы. Главная задача управления состоит в эффективном их использовании для достижения стратегических целей и максимизации прибыли. Необходимо четкое управление персоналом на разных уровнях. Для этого назначаются руководители низшего звена (непосредственно над рабочими), среднего (начальники производства) и высшего (ген. директор, президент фирмы).

Управление выполняет функций планирования, мотивации, организации, и контроля. Важную роль в управлении играет организационная структура.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | |  | |

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.   
 Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?) и величина (насколько существенны будут перемены?).  
С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.  
Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.  
Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.  
 Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.  
 Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.  
К числу стратегических решений, например, можно отнести:

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

