**Оглавление**

ВВЕДЕНИЕ. 3

1. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ 5

1.1. Понятие управления 5

1.2. Система управления 6

1.3. Совершенствование управления 8

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. 11

2.1. Сущность стратегического управления 11

2.2. Система стратегического управления 11

2.3. Стратегия фирмы 14

2.4. Технология планирования стратегии 15

2.5. Выработка стратегии фирмы 17

2.5.1. Шаги определения стратегии 17

2.5.2. Выбор стратегии 20

3. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 24

3.1. Понятие и сущность оперативного управления 24

3.2. Календарно-плановые расчеты производства 25

3.3. Использование в оперативном управлении системы сетевого планирования и управления 27

4. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 31

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ. 33ВВЕДЕНИЕ.

В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления. Сегодня предприятие само должно определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта и многое другое, уметь быстро, а главное правильно реагировать на любые изменения во внешней и внутренней среде, и в соответствии с ними корректировать свою деятельность.

Это означает, что руководство предприятия всегда должно искать новые оригинальные ходы в управлении. Одним из таких исключительно важных и новых для российских предприятий подходов к управлению является обеспечение взаимосвязи стратегического и оперативного управления как определяющего фактора эффективного производства.

Крайне важное значение имеет четкое понимание процесса управления производством как сложной комплексной системы, состоящей из двух основополагающих элементов: стратегии и тактики управления или стратегического и оперативного управления. Эти элементы жестко взаимосвязаны и взаимообусловлены, но, тем не менее, представляют самостоятельные подсистемы со своей теорией, методологией и сложившейся практикой применения.

**Актуальность** данной работы очень велика. Оперативное, а особенно стратегическое управление имеют большое значение так как, благодаря им, менеджеры смогут качественнее работать на рынке, правильно оценивая ситуацию и предпринимать необходимые для организации шаги. Требуемый уровень и качество управления производством не может быть достигнуто без создания необходимой теоретической и методической базы, включающей в себя надежные и обоснованные управленческие механизмы, отражающие реальные цели стратегии и тактики управления. В свою очередь, такая база может быть создана только на основании глубокого изучения реально происходящих на предприятиях процессов производства и управления, их характера, направленности и динамики. На первый план при таком подходе выходит проблема связи процессов стратегического: долгосрочного и среднесрочного планирования и оперативно-тактического управления реализацией намеченных планов и программ.

**Целью курсовой работы** является рассмотрение теоретических положений и изучение основных понятий стратегического и оперативного управления, определяющих факторы развития производства на предприятии.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- исследовать и изучить сущность управления предприятием;

- раскрыть сущность стратегии и стратегического управления;

- рассмотреть виды стратегий и выяснить, что помогает в выборе стратегии;

- оценить шаги определения стратегии;

- раскрыть сущность оперативного планирования;

- описать оперативно-календарное планирование, и факторы влияющие на него;

- узнать, чего позволяет достичь применение системы сетевого планирования и управления (СПУ) и знание правила приоритетности запуска решений;

- определить зависимость стратегического и оперативного управления.

Предметом исследования является изучение стратегического и оперативного управления.

Данная курсовая работа представлена введением, основной частью в составе четырёх глав и заключением.1. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### 1.1. Понятие управления

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.

Управление - это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.

Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого и возможного состояния производства. При управлении всегда возникают вопросы: что, кому, где, когда, сколько, из чего? Число таких вопросов все время растет. Растет и плата за ошибку.

Управление предприятием призвано решать две основных задачи:

1. Поддерживать нормальный ход производства, обеспечивать его цикличность и стабильность;

2. Обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предполагает наличие знаний и данных о состоянии производства. Оно представляет собой совокупность информационных процессов и воздействий на поведение персонала предприятия, порядок выполнения которых регламентируется определенными правилами и инструкциями. На основе анализа информации вырабатываются управленческие решения о переводе производства в новое, заранее определенное состояние.

Суть управления заключается в следующем:

- Сбор, хранение, обработка и передача информации;

- Разработка и принятие управленческих решений;

- Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления;

- Контроль исполнения принятых решений;

При рассмотрении понятия управления можно выделить три основных аспекта: содержание, организация и технология управления.

1. Содержание управления заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей.

Содержание управления зависит от целей, задач и конкретных особенностей производства. От принятой технологии производства.

От взаимосвязей производственных подразделений. От характера основных и оборотных фондов. От рабочей силы и всей системы производственных отношений.

2. Организация управления характеризуется построением рациональной системы управления путем выделения взаимосвязанных уровней, функций и стадий управления.

Разрабатывается иерархическая структура органов управления, которые специализируются на выполнении определенных управленческих функций и наделяются правами и полномочиями для их выполнения.

3. Технология управления представляет процесс, который включает процедуры и действия, связанные с выполнением основных управленческих операций.

Технологические процедуры управления можно разделить на формализуемые, которые можно выполнять по установленным правилам (алгоритмам) на компьютере, и на творческие, которые выполняются людьми (управленцами). Увязка всех элементов технологии управления обеспечивается с помощью автоматизированной системы управления.

Все три аспекта управления должны комплексно использоваться в зависимости от конкретных особенностей управления.

### 1.2. Система управления

Теория управления, основанная на системном подходе, рассматривает предприятие как множество связанных и определенным образом упорядоченных частей, которые обладают целостностью и образуют единство при взаимодействии с внешней средой.

Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

Объекта (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения.

Субъекта (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

Если совокупность этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия устойчивую целостность, то она называется системой управления. Все, что не включается в эту целостность, рассматривается как внешняя среда.

Иногда субъект управления называют управляющей подсистемой, а объект - управляемой подсистемой. Для изучения или разработки этих подсистем их можно рассматривать как самостоятельные системы.

Управлением считается процесс воздействия субъекта управления на объект управления в целях обеспечения последнему эффективного функционирования и развития.

Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив.

Связь основных частей системы управления, их отношения характеризуются через информацию, которая отражает материальные потоки и процессы производства.

С точки зрения кибернетики всякое управление представляет собой информационный процесс, состоящий из ряда процедур, связанных с восприятием, преобразованием и передачей информации. Представленная схема отражает особенности, присущие кибернетической системе, то есть системе управления любой природы (технической, биологической, организационной). Следует отметить, что организационная система управления - самая сложная система.

Цель деятельности системы задается управляющей подсистеме из внешней среды в виде директивных указаний о том, что делать (в виде плановых заданий или программ). Кроме того, на вход управляющей подсистеме поступают задания вышестоящих органов управления, сведения о спросе на продукцию, данные о материальных, трудовых и финансовых ресурсах и другие данные из внешней среды. Сюда же поступает информация из объекта управления о реальном ходе производственного процесса.

Задача управляющей подсистемы заключается в поддержании управляемой подсистемы в заданном состоянии или в улучшении ее состояния, то есть в реализации заданной цели. Как только наблюдается отклонение от заданного состояния, из управляющей подсистемы поступает команда-распоряжение на ликвидацию отклонения в управляемой подсистеме.

Система управления предприятием является открытой системой, зависящей от внешней среды, и в этой связи процесс управления должен учитывать воздействие на систему различных факторов внешней среды. Среди многообразия таких факторов можно выделить поставщиков, потребителей, конкурентов, источники финансовых и трудовых ресурсов. Эти факторы сильно воздействуют на процесс управления, поэтому их относят к факторам прямого воздействия. К другим факторам косвенного воздействия относят, например, состояние экономики страны, политические и другие факторы.

Влияние этих факторов возрастает, в этой связи появляются новые подходы в теории и практике управления, а также новые направления в стратегии управления.

При рассмотрении функционирования системы управления в ней можно выделить ряд основных и вспомогательных процедур.

К основным можно условно отнести выбор и принятие управленческого решения. К вспомогательным - сбор, обработку, хранение, поиск информации и ряд других процедур.

Некоторые из процедур управления могут быть формализованы и представлены в виде алгоритма, который позволяет сделать переход по определенным правилам от исходных данных к результату. Если процедуры процесса управления алгоритмизированы, то их выполнение можно поручить компьютеру. Если процедуры не поддаются алгоритмизации или нельзя получить полную и достоверную исходную информацию, то процесс управления должен выполняться человеком на основе его знаний, опыта и интуиции.

В зависимости от степени автоматизации процессов управления системы управления могут быть условно разделены на три класса: обычные, автоматизированные и автоматические.

### 1.3. Совершенствование управления

Совершенствование управления во многом связано с внедрением прогрессивных форм управления, которые предусматривают следующее:

1. Ориентацию производства на удовлетворение общественных потребностей, на приоритет потребителя в его взаимоотношениях с производителем, на эффективное взаимодействие с внешней средой.

2. Повышение заинтересованности трудового коллектива в повышении качества продукции, снижение затрат на ее производство, внедрение достижений научно-технического прогресса.

3. Создание условий для проявления инициативы и активности работников в решении производственных вопросов.

На уровне предприятия выделяются два основных пути совершенствования хозяйственного механизма управления.

Первый путь - организационно-экономический.

Заключается в достижении четкого регламентирования функций и ответственности работников, а также в создании всех условий для заинтересованности каждого работника в устойчивом и качественном функционировании производства.

Второй путь - автоматизация управления.

Предполагает комплексное использование экономико-математических методов и средств вычислительной техники в процессе управления.

Это предоставляет возможность эффективно перерабатывать управленческую информацию, лучше увязывать происходящие в производстве процессы. Внедрение автоматизации в управление позволяет разгрузить человека от монотонного труда, а иногда и устранить ошибки, допущенные человеком в процессах подготовки

и переработки информации. Путь автоматизации - логическое продолжение организационно-экономического пути.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность.

Оперативность управления определяется его темпами, то есть временем, затраченным на сбор и обработку информации, и своевременностью принятия и выполнения управленческих решений.

Оптимальность управления оценивается качеством принимаемых решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных производственных условиях. В то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества, высокой организованности, повышением производительности труда.

Эффективность управления должна в конечном счете определяться результатами производства, где одним из основных показателей является величина прибыли. Особое внимание обращается на снижение уровня колебаний совокупной прибыли предприятия. Отсюда стремление к выравниванию колебаний прибыли по разным видам изготовляемой продукции.

Для эффективного функционирования крупного предприятия необходимы внутренняя гармония и хорошая адаптация к внешней среде.

Весьма важно, чтобы каждый работник четко знал свои обязанности и стремился выполнить их полностью и вовремя. Однако чрезмерное усердное стремление и скрупулезное выполнение тем или иным работником служебно-должностных предписаний создает ему репутацию формалиста. О таких говорят: "С ним невозможно договориться", "С ним трудно работать". И сам работник тоже испытывает психическую напряженность и недоумение: дескать, стараюсь, а мной недовольны. Такая противоречивость возникает потому, что любая организация не может успешно функционировать, а тем более интенсивно развиваться, если действия каждого жестко регламентированы и контролируются.

Теоретическое объяснение этому явлению таково: каждая социально-производственная организация находится в состоянии движения всех ее частей под воздействием постоянно изменяющейся среды.

Управление же сводится к поддержанию организации в состоянии подвижного равновесия. А жесткое регламентирование и столь же жесткое исполнение ограничивает, как известно, подвижность вообще. Поэтому каждая организация должна допускать совмещение дисциплины с относительной свободой поведения и инициативой, подчинение - с относительной независимостью.

Другое дело, как найти меру этих совмещений, ибо перегибы как в одну, так и в другую сторону могут привести к отрицательным последствиям.

В практике управления она чаще всего определяется личными качествами руководителя, его опытностью, способностью к критическому анализу дел, предвиденью возможных последствий. Объективной мерой, которая не должна зависеть от человеческих слабостей, являются интересы дела. Они определяют размер отклонений от существующих предписаний. Умение подчинять отношения интересам дела зависит от степени осознания руководителем функциональных и ролевых ожиданий, а также от силы его воли. Сознание и воля человека являются субъективными регуляторами поведения.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

### 2.1. Сущность стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60—70-Х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

*Стратегическое управление* можно определить как такое управление организацией, которое:

— опирается на человеческий потенциал, как основу организации,

— ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,

— осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Это в совокупности позволяет организации выживать достигать своей цели в долгосрочной перспективе. [1, c.32]

### 2.2. Система стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих вопросов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1.Структура стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1)макроокружения;

2)непосредственного окружения;

3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатели;

- поставщики;

- конкуренты;

- рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- организация управления;

- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;

- маркетинг;

- организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выборастратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

  Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию.

Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли предвиденные изменения во внешней среде.

Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

 Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении.

Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результат стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

### 2.3. Стратегия фирмы

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. "Стратегия" - от греческого "strategia" - "веду войско". (Словарь иностранных слов). Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность. Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

### 2.4. Технология планирования стратегии

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

- оценку текущей стратегии;

- анализ портфеля продукции;

- выбор стратегии;

- оценку выбранной стратегии;

- разработку стратегического плана;

- разработку системы бизнес-планов. Рассмотрим эти этапы.

*Оценка текущей стратегии.*

Она должна дать представление о том, в каком состоянии находится фирма, какие стратегии она реализует и насколько они эффективны. В процессе анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какова структура потребностей, порождающих спрос в данной отрасли?

- Какие характеристики продукции способствуют успеху на рынке?

- Какие входные и выходные барьеры существуют в отрасли?

- Какие ключевые факторы успеха есть в отрасли?

На основе приведенных критериев необходимо провести сравнительный анализ отраслей и рынков, в которых работает предприятие, в целях оценки риска, их потенциальной прибыльности и выявить, насколько существующая в фирме деловая стратегия соответствует возможностям и специфике хозяйствования в этих отраслях.

*Анализ портфеля продукции.*

Он дает наглядное представление о том, как отдельные части бизнеса связаны между собой. Анализ продукции дополняет и детализирует сведения, полученные при оценке текущей стратегии. Выделяют несколько этапов алгоритма анализа: выбор уровней анализа; выделение объектов анализа; определение показателей, применяемых при анализе портфеля продукции; сбор, систематизация и анализ данных; комплексная оценка существующего портфеля продукции предприятия.

*Выбор стратегии.*

Он осуществляется на основе трех составляющих: ключевых факторов успеха, характеризующих стратегию; результатов анализа портфеля продукции; альтернативных вариантов стратегий. Среди ключевых факторов, характеризующих успех применяемой стратегии, можно выделить: преимущества фирмы и отрасли, в которой фирма осуществляет свою деятельность; цели фирмы; интересы и отношение к стратегии собственника и высшего руководства; финансовые ресурсы; квалификацию менеджерского персонала; обязательства фирмы; степень зависимости фирмы от внешней среды; фактор времени и т.д.

*Оценка выбранной стратегии.*

Она осуществляется в виде анализа того, как учтены решающие факторы при ее формировании. Анализ позволяет определить, приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. Если стратегия соответствует целям, проводится дополнительный анализ, чтобы установить:

- соответствие стратегии состоянию и требованиям окружающей среды (динамике рынка, жизненному циклу изделия, конкурентным барьерам и конкурентным преимуществам и другим факторам);

- соответствие потенциалу и возможностям фирмы (другим стратегиям, которые уже реализуются фирмой, структуре фирмы, потенциалу);

- приемлемость риска, заложенного в стратегии (реалистичность предпосылок, негативные последствия, насколько оправдан риск).

*Разработка стратегического плана.*

Принятая стратегия служит основой для составления стратегического плана фирмы. В зависимости от комбинаций выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным. Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия. Он создается крупными фирмами, обладающими высоким потенциалом, и предполагает освоение новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции в расширение хозяйственной деятельности и т.д.

Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротство предприятия.

В отличие от тактического и оперативного планов, стратегический план не имеет жесткой структуры. К выбору его разделов и показателей каждая фирма подходит с собственных позиций. Тем не менее в последнее время наметилась общепринятая гипотетическая структура стратегического плана, позволяющая судить о том, как фирма и ее структурные подразделения распоряжаются своими ресурсами.

Стратегический план может включать следующие разделы: корпоративная миссия; продукция (услуги); конкуренция; рынки; ресурсы; деловой «портфель»; инновации, инвестиции.

*Разработка системы бизнес-планов.*

Бизнес-план является составной частью стратегического плана. На практике часто бизнес-план заменяет собой стратегический план. Различия между стратегическим и бизнес-планированием состоят в следующем. Во-первых, в отличие от стратегического плана бизнес-план содержит не весь комплекс общих целей фирмы, а только некоторые из них, реализация которых требует определенного объема инвестиций. Во-вторых, в отличие от стратегических планов бизнес-планы имеют четко очерченные временные границы, обусловленные сроками реализации планируемого мероприятия.

С помощью бизнес-плана должно быть обосновано каждое мероприятие стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для своей реализации.

### 2.5. Выработка стратегии фирмы

#### 2.5.1. Шаги определения стратегии

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- уяснение текущей стратегии;

- проведение анализа портфеля продукции;

- выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

*Внешние факторы*: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

*Внутренние факторы*: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Выделяется несколько шагов проведения анализа, портфеля продукции:

- Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции.

Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля продукции, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организаций.

- Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позицировании на матрицах анализа портфеля продукции. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

- Определение параметров матриц анализа портфеля продукции проводится, для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля.

Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

- Для измерения силы бизнеса могут быть использованы следующие переменные:

доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики, такие, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру.

При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

- Сбор и анализ данных, проводимых по многим направлениям, из которых выделяют четыре наиболее важных направления: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.; конкурентная позиция фирмы; возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не по отношению к отрасли; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для проведения конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

- Построение и анализ матриц портфеля продукции с целью получения представления о текущем состоянии портфеля продукции фирмы, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы по поводу будущего состояния матриц и соответственно по поводу ожидаемого портфеля продукции фирмы.

- Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции: включает ли в себя портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях; порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей; имеется ли достаточное количество «денежных коров» для того, чтобы выращивать «звезды» и финансировать «вопросительные знаки»; дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег; сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

- В зависимости от ответов, на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

- Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

Подводя общий итог сказанному, следует еще раз подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

#### 2.5.2. Выбор стратегии

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукций, а также характера и сущности реализуемых стратегий. 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 стратегий роста фирмы. 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, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста. Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий лет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.*Цели фирмы* придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже, несмотря на то, что для этого есть предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

*Интересы и отношение высшего руководства* играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

*Финансовые ресурсы фирмы* также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

*Квалификация работников*, так же 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 развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

*Степень зависимости от внешней среды* оказывает существенное влияние, на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько 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 т. п.

*Временной фактор* должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

  Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии 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.

*Соответствие выбранной стратегии* состоянию и требованиям окружения.

Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

*Соответствие выбранной стратегии* потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

*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 провала в реализации стратегии.3. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### 3.1. Понятие и сущность оперативного управления

В широком смысле оперативное (текущее) управление включает в себя календарное планирование, разнарядку работ, определение объема партии выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль за осуществлением работ и качеством их исполнения, внесение необходимых корректив в ход технологических процессов, маневрирование запасами, диспетчеризацию. В узком смысле оно обеспечивает процесс реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию, иными словами, сводится к принятию решений в конкретно складывающейся в данный момент ситуации.

В современных условиях организация оперативно-производственной деятельности направлена на обеспечение слаженности и согласованности в работе всех звеньев предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции заданного качества и объема, определяемыми договорами с заказчиками, при наилучшем использовании всех видов производственных ресурсов.

Оперативно-производственная деятельность ограничивается временными рамками краткосрочного периода планирования в интервале от одного дня до месяца.

В ходе организации оперативно-производственной деятельности предприятий должны решаться следующие задачи:

- обеспечение выполнения договоров с заказчиками;

- выпуск продукции в полном соответствии с требованиями по качеству, объему и срокам изготовления, установленными в договорах;

- оптимальное использование производственных мощностей предприятия;

- обеспечение минимальной длительности производственного цикла изделий;

- сокращение объемов незавершенного производства;

- равномерная во времени и пространстве загрузка рабочих мест;

- повышение эффективности производства.

Организация оперативно-производственной деятельности предприятия осуществляется посредством оперативного управления производством.

В основе оперативного управления производством лежат объективные соотношения, присущие производственному процессу и определяемые его структурой. В ходе оперативного управления осуществляется повседневное руководство процессом производства и получают разработку вопросы оптимального использования производственных ресурсов предприятия.

Основная задача оперативного управления производством состоит в установлении и поддержании определенных количественных соотношений между отдельными частичными процессами изготовления продукции с целью обеспечения выполнения производственного задания в установленные сроки и с минимальными затратами материалов, труда, времени и денежных средств.

Для обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности предприятия система оперативного управления производством должна отвечать следующим требованиям:

- система оперативного управления производством должна быть гибкой и быстро реагировать на отклонения от запланированного хода производства;

- оперативные планы, разрабатываемые в рамках этой системы, должны быть научно обоснованы, при этом в основе технико-экономических расчетов должны лежать обоснованные нормы расходования производственных ресурсов;

- в основу обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности должен быть положен принцип полной преемственности разрабатываемых календарных планов;

- оперативность принимаемых решений.

### 3.2. Календарно-плановые расчеты производства

Оперативно-календарное планирование (ОКП) на предприятии представляет собой комплекс различных методов, организационных форм и технико-экономических расчетов, направленных на обеспечение слаженности и согласованности работы всех звеньев производства.

Кроме того, оперативное планирование должно быть направлено на отыскание наиболее эффективных вариантов использования производственных ресурсов предприятия. При этом надо опираться на создаваемое организацией производства рациональное сочетание живого труда с вещественными факторами процесса производства. Такое сочетание представляет собой необходимую и обязательную базу для оперативного управления, так как оптимальное планирование плохо организованного производства лишено всякого смысла.

В современных условиях календарное планирование является определяющим этапом внутрифирменного планирования. Именно календарный план может показать не только то, что нужно достичь в результате оперативно-производственной деятельности в конечном счете, но также и показать, как это сделать и как должно развиваться выполнение плана во времени и пространстве.

Таким образом, с одной стороны, ОКП можно рассматривать как метод организации производственного процесса во времени и пространстве, а с другой стороны, как комплекс технико-экономических расчетов по составлению оперативных планов на различные отрезки времени.

В число основных задач оперативно-календарного планирования на предприятии входит: обеспечение максимальной прибыли предприятия, выполнения договорных обязательств предприятия по выпуску продукции заданных объемов и качества в установленные сроки, минимальной длительности производственного цикла, максимального использования производственных ресурсов предприятия, слаженной работы всех звеньев предприятия, максимальной реализации принципов параллельности, непрерывности и ритмичности.

На сложность проведения календарно-плановых расчетов производства оказывает влияние ряд факторов:

- Характер выпускаемой предприятием продукции. Оперативно-календарное планирование сложных изделий более трудоемко, чем простых, так как требует согласования работ по изготовлению отдельных полуфабрикатов, входящих в готовый продукт, и увязке этих сложных графиков с графиками других заказов, находящихся в производстве.

- Многообразие технологических схем прохождения заказов в производстве на конкретном предприятии. Наличие на предприятии большого количества технологических цепочек по изготовлению продукции позволяет предприятию выпускать широкую номенклатуру и ассортимент продукции и таким образом способствует увеличению конкурентоспособности предприятия, но вместе с тем значительно усложняет календарно-плановые расчеты производства.

- Количество заказов, одновременно находящихся в производстве. В современных условиях значительное снижение тиражей изделий и применение современных технологий и высокопроизводительного оборудования привело к необходимости увеличения выпуска продукции предприятиями по числу наименований (для обеспечения загрузки производственных мощностей) и в значительной мере усложнило календарно-плановые расчеты.

- Специализация цехов предприятия. В условиях предметной специализации цехов, участков и рабочих мест оперативно-календарные расчеты упрощаются.

- Масштаб производства. В условиях крупных предприятий в задачу оперативно-календарного планирования входит увязка и согласование работ большого количества цехов и графиков движения заказов в производстве, что усложняет формирование обоснованных и взаимоувязанных календарных планов и графиков.

Календарно-плановые расчеты в подсистеме оперативно-календарного планирования составляются на период от одного дня до календарного месяца.

### 3.3. Использование в оперативном управлении системы сетевого планирования и управления

Разработка методических основ формирования оптимальных календарных планов-графиков предполагает выбор математической модели, полностью отражающей производственный процесс на предприятии. В частности, при этом важно учитывать порядок выполнения операций. Построение в этом случае адекватной модели невозможно без сетевого графика.

Использования системы сетевого планирования и управления (СПУ) в качестве математической модели сложного производственного процесса изготовления продукции ведет к переводу экономических расчетов на строгие математические основы. Сеть обеспечивает возможность осуществления взаимоувязки и координации движения всего множества заказов, находящихся в производстве. При этом отдельные заказы (их маршруты) выступают как элементы единой системы, которая может быть подвергнута всестороннему анализу. Сетевой график наглядно отражает существующие между операциями производственного процесса взаимосвязи, позволяет довольно точно определять обязанности между исполнителями.

Сетевая модель трактуется как модель комплекса работ, обязательной составляющей которой является сеть комплекса. Сеть комплекса рассматривается как абстрактное понятие, как ориентированный граф, отображающий отношения предшествования и непосредственного предшествования между работами комплекса. Допускается существование двух равноправных типов сетей, в одном из которых работам комплекса сопоставлены дуги (ветви) графа, а в другом - вершины графа. В отечественной литературе наибольшее распространение получили сетевые модели типа работы-дуги.

Несмотря на их широкую применимость, сетевые модели типа работы-дуги обладают одним очень существенным недостатком. При осуществлении параллельного или параллельно-последовательного вида движения предметов труда по операциям производственного процесса сети типа работы-дуги требуют введения большого количества фиктивных операций. А это значительно усложняет сеть, увеличивает объем требуемой информации при подготовке данных для расчета параметров сети.

Производственный процесс изготовления сложной продукции на предприятии может быть представлен сетевым графом без петель и контуров. Таким образом, выполняется основное требование, предъявляемое к моделируемому процессу в системе СПУ.

Особенность задач календарного планирования заключается в наличии множественности возможных вариантов решений и, следовательно, возможности выбора наилучшего из них.

Возможны два варианта постановки задачи оптимизации. Первая из них предусматривает достижение максимального конечного результата при заданных ресурсах, а вторая - заданного конечного результата при минимальных затратах производственных ресурсов. Задача построения оптимальных планов-графиков рациональной организации производства может быть сведена к первому варианту.

Последовательность решения задачи оптимального управления производством включает в себя постановку задачи; определение цели; выбор критерия оптимальности; математическую формулировку задачи; выбор эффективного экономико-математического метода; разработку алгоритма программы и расчет.

В ходе оперативного управления производством на предприятиях решаются два типа оптимизационных задач. В задачах первого типа определяется оптимальный порядок запуска изделий в производство с целью получения минимальной длительности производственного цикла отдельных изделий. В ходе рассмотрения такой задачи решается проблема оптимальной организации производственного процесса во времени. Для решения этого типа задач используются модели объемно-календарного планирования, а в качестве оптимизационного метода - один из методов теории расписаний.

Задачи второго типа заключаются в оптимизации использования производственных ресурсов предприятия с целью достижения рациональной организации производственного процесса в пространстве. Такие задачи решаются с использованием модели объемного планирования и методов линейного программирования.

В традиционной постановке задачи календарного планирования минимизируется один из следующих критериев оптимальности:

- общее время обработки всех деталей (длительность совокупного производственного цикла);

- суммарное пролеживание деталей;

- суммарный простой станков;

- суммарное отклонение от плановых сроков окончания обработки заказов;

- средняя длительность пребывания заказа в обработке.

Критерием оптимальности, наиболее полно отражающим требование наилучшего использования производственных ресурсов (при обеспечении минимальных сроков выпуска изделий), основного требования, предъявляемого при решении задач календарного планирования, является минимум длительности совокупного производственного цикла изготовления месячного портфеля заказов.

Чем меньше значение этого показателя, тем плотнее составлено расписание, а значит, лучше используются производственные мощности предприятия, его материальные и трудовые ресурсы.

В свою очередь, длительность совокупного производственного цикла в значительной мере зависит от очередности обработки заказов на отдельных операциях производственного процесса.

Условие обеспечения минимальной длительности производственного цикла отдельных изделий приводит к необходимости решения так называемой «задачи упорядочения» с сохранением очередности обработки заказов на всех операциях производственного процесса постоянной. В этом случае процесс оптимизации заключается в выборе такого порядка запуска изделий в производство, который обеспечил бы минимально возможную длительность совокупного производственного цикла и минимум простоев оборудования.

Модель оптимизации графиков движения изделий в производстве с минимальной длиной расписания в сетевой постановке должна включать целевую функцию, отображающую условия наиболее эффективного выполнения комплекса работ; систему топологических ограничений, вытекающих из структуры графа; систему ограничений на используемые ресурсы .

Зная правила приоритетности запуска изделий в производство и используя в качестве модели производственного процесса на предприятии систему сетевого планирования и управления (СПУ), можно обоснованно осуществлять все календарно-плановые расчеты производства:

- рассчитать сквозной попроцессный (на межцеховом уровне) и пооперационный (на внутрицеховом уровне) графики прохождения конкретного заказа в производстве;

- увязать их сроки с прохождением других заказов;

- провести расчеты по выбору наилучшего варианта плана с позиции минимальной длительности цикла и максимальной загрузки оборудования;

- рассчитать календарный график загрузки оборудования и рабочих мест;

- получить график выпуска полуфабрикатов.

То есть применение системы СПУ и знание правила приоритетности запуска решений в производство позволяет рационально спланировать и скоординировать работу цехов и участков предприятия во времени и пространстве. Выходными документами процесса оперативно-календарного планирования в этом случае будут оперативный план предприятия на месяц, пооперационные графики прохождения изделий в производстве, графики выпуска полуфабрикатов и готовой продукции, графики загрузки оборудования и поточных линий, а также графики плотности работ наборных участков.

## 4. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Таблица 4.1.

Сравнение стратегического и оперативного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Стратегическое управление** | **Оперативное управление** |
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации | Выживание предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса со средой функционирования, позволяющего решать проблемы, заинтересованных в деятельности предприятия, лиц |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь предприятия, поиск путей более эффективного использования ресурсов | Взгляд вовне предприятия, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в среде функционирования предприятия |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Основы построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника, технология управления производством | Персонал предприятия, системы информационного обеспечения, рынок, методы и подходы стратегического управления производством |
| Подходы к управлению персоналом | Взгляд на работников как на ресурс предприятия, как на исполнителей отдельных работ и функций | Взгляд на работников как на стратегический ресурс предприятия, его главную ценность и источник его благополучия |
| Критерий эффективности управления | Ритмичность, равномерность, и рациональность использования производственного потенциала | Своевременность и точность реакции предприятия на новые запросы рынка и адекватность на изменения в среде функционирования с ориентацией на прибыль |

Таблица 4.2.

Различия стратегического и оперативного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры системы** | **Стратегическое управление** | **Оперативное управление** |
| Конечный результат | - Достижение генеральной цели развития предприятия - Потенциал предприятия, система стратегий  - Рациональная структура и гибкость предприятия  - Эффективность системы управления | - Выпуск продукции в установленные сроки  - Качество продукции  - Удовлетворение потребностей  - Прибыль |
| Факторы успеха | Стратегия и гибкость: успех = изобретательность + предвиденье потребностей | Производство и маркетинг: успех = эффективное производство + активная конкуренция |
| Тип управляющего | Предприниматель - лидер | Менеджер по производству |
| Тип планирования | Стратегическое планирование, сценарное, комплексное, целевое планирование | Оперативно-производственное планирование |
| Структура системы управления | Динамичная (матричная) | Статичная(линейно-функциональная, штабная) |
| Власть в управлении | Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, развитии производства, стратегическом планировании | Сосредоточена в производстве и маркетинге |

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.-275с.
2. Виханский, О. С., Наумов, А. И.- Менеджмент: Учебник для вузов.-3-е изд.-М.:Гардарика,1998.-527с.
3. Волкова К. А. - Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции.-М.: Экономика, 1997.-524с.
4. Забелин, П. В. - Основы стратегического управления: учебное пособие-2-е изд.-М.:Маркетинг,1998.-195 с.
5. Крымов, С. М. - Стратегический менеджмент: учебное пособие /Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО ТГПУ.- Томск: издательство ТГПУ, 2007.-222с.
6. Папкин, А. И. Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов-М.: ЮНИТИ, 2000.-288с.