Южно-Уральский государственный университет

Факультет Права и Финансов

Кафедра «Экономика и управления проектами»

Курсовая работа

по дисциплине «Менеджмент»

Тема: «Стратегический менеджмент»

Выполнил: ст. гр. \_328\_

Бочарова А.А.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г.

Проверила:

Лелекова С.Ю.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г.

Челябинск

2007

**Содержание**

Введение………………………………………………………………………………3

Глава 1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования…………8

1.1 Стратегическое планирование…………………………………………....8

1.2 Анализ сред……………………………………………………………….11

- Анализ внешней среды……………………………………………………..13

- Анализ внутренней среды………………………………………………….14

- Метод SWOT………………………………………………………………..15

Глава 2. Миссия и цели организации………………………………………………20

2.1 Миссия организации……………………………………………………..20

2.2 Цели организации………………………………………………………...23

Глава 3. Стратегическое управление……………………………………………...26

3.1 Стратегия…………………………………………………………………26

3.2 Реализация стратегии…………………………………………………….29

- Стратегия входа на рынок………………………………………………….31

- Стратегия ухода…………………………………………………………….33

- Роль контроля в реализации стратегии……………………………………34

3.3 Стратегическое управление организации……………………………….35

3.4 Основные этапы стратегического управления………………………….36

3.5 Факторы, определяющие стратегию компании…………………………37

3.6 Оценка силы конкурентной позиции фирмы…………………………....38

3.7 Стратегические действия фирмы………………………………………...40

Глава 4. Стратегический менеджмент……………………………………………...41

4.1 Сущность стратегического менеджмента……………………………….41

4.2 Требования к стратегическому менеджменту…………………………..42

Глава 5. Практический пример……………………………………………………..43

Заключение…………………………………………………………………………..44

Список литературы………………………………………………………………….51

**Введение**

Мало наметить ту или иную цель: нужно еще определить, как эту цель достичь, то есть разработать стратегию. Великий мыслитель древности Аристотель заметил: «Благо всегда и везде зависит от соблюдения двух условий: 1. правильного установления конечной цели всякого рода деятельности; 2. отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели» Последние сегодня называется стратегией.

Что такое стратегия, из каких элементов она состоит, как формируется и какими факторам определяется; какие виды стратегий существуют – обо всем этим изложено в курсовой работе.

В данной курсовой работе обсуждается стратегическое планирование, процесс выбора целей организации и путей их достижения. Узнаем о компонентах организационного планирования, выгодах формального планирования и этапах процесса планирования. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Первая глава посвящена вопросу стратегического управления, основанного на анализе внешней среды. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на внеорганизационное окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызовы, возникающие во внешней среде.

Анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Первым и самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

После установленной своей мисси и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

Курсовая работа содержит описание теоретических подходов к разработке стратегии коммерческой фирмы в современных рыночных условиях.

В последней главе рассматривается такое понятие как стратегия.

Стратегия… В этом простом слове нередко заключается разгадка проблем, с которыми сталкивается большинство компаний в разные периоды своего развития. Отсутствие детализированного документа, в котором бы содержались четкие установки собственников компании, неспособность четко сформулировать концепцию развития предприятия - все это, безусловно, мешает владельцам организации судить об истинном потенциале своего бизнеса и принимать верные управленческие решения. Существует несколько взглядов на то, какой должна быть стратегия. Например, должно ли это быть только общее виденье, или в ней должен делаться упор на финансовые показатели. В этом разделе содержатся:

- описания наиболее популярных методик, позволяющих структурировать информацию о рынке и положении, которое занимают на нем компании (например, SWOT анализ, модель Портера и т. д.);

- рекомендации по разработке стратегий в области ценообразования, продвижения, конкурентной борьбы;

- статьи, посвященные инновационной стратегии и общим вопросам стратегического планирования.

Достаточно ли лидерам  иметь свою личную стратегию у себя в голове для того, чтобы менеджеры и сотрудники  ее реализовали, сделали компанию успешной, обеспечив повышение ее  конкурентоспособности  на рынке и  положительный имидж у своих клиентов и поставщиков?

Как сделать так, чтобы хаос бесчисленных представлений о перспективном развитии компании и личных амбиций,  превратился  бы в стройную систему **стратегического менеджмента**, где в центре  оказалась бы идея лидера, разделяемая  менеджерами и сотрудниками его компании, а вокруг нее (идеи лидера) выстроилась бы  последовательность целей и задач, распределенных по времени и исполнителям? Как сделать так, чтобы эта система работала? Как  осуществлять поддержание и управление этой системой?

Успешные лидеры имеют свою стратегию – они адекватно оценивают свои возможности и в соответствии с ними действуют на рынке,  вырывают преимущества в конкурентной борьбе. Но один в поле не воин, а личная стратегия лидера это еще не стратегический менеджмент. Знают ли они об истинном потенциале своей компании, насколько затраченные ими усилия,  соответствуют  полученным результатам, насколько точны они в своих действиях, насколько одиноки они в своих прожектах:

* Куда приведет лидера, которая  носит интуитивный и одномоментный характер, если  она  не просчитана на долгосрочную перспективу, не доведена до исполнителей?
* Насколько замотивированы  на реализацию  стратегии  лидера  менеджеры  и сотрудники компании, если   они   тоже имеют свое личное представление, о том, как должна развиваться компания?
* Можно ли назвать стратегическим менеджментом энное  количество разрозненных стратегий менеджеров, которые  основную часть своего времени тратят на разрешение оперативных задач, практически оставляя  без внимания вопросы развития организации?
* Легко ли  управлять  компанией, в которой на один вопрос «Чем Вы руководствуетесь в своей работе?» можно получить совершенно разные ответы сотрудников: «Собственными представлениями, как это должно быть», «Собственными амбициями, для меня это дело чести», «Своей личной жизненной стратегией», «Я взрослый человек и все понимаю. И так ясно, что надо делать».
* Какой  видят эту компанию  ее конкуренты? Каково доверие к ней клиентов и поставщиков? Насколько успешна эта компания? Насколько стабилен состав персонала в этой компании и, какова его мотивация? Что ожидает эту компанию в будущем?

Существующее положение вещей напоминает историю  о разудалом пилоте, летящем «на честном слове и на одном крыле». Сколько осталось ему лететь, куда и с кем  он прилетит?   Как приземлится, на самолете или без него, насколько мягкой  будет посадка? Сколько еще полетов совершит он на этом самолете? Устраивает ли лидеров такой  стратегический менеджмент?

**Стратегический менеджмент** — это деятельность менеджеров, направленная на достижение целей и задач организации, поставленных ее лидерами и разделяемых ее персоналом,  на основе прогноза  тенденций и динамики внешней  среды, при использовании ресурса компании, обеспечивающая ее развитие в долгосрочной перспективе

Реализация **программы обеспечивает** налаживание системы стратегического менеджмента компании и   постановку  трех его  компонентов: стратегический анализ, разработку формализованной согласованной стратегии развития компании  и ее реализацию.

***Цель программы*** – передача знаний и инструментов, формирование и запуск механизмов стратегического менеджмента в компании клиента

***Преимущества****,* которые получит компания по итогам прохождения программы:

1. Переход от предпринимательского менеджмента *«здравого смысла»* к профессиональному  **стратегическому менеджменту** обеспечивает компании:

* эффективное развитие
* положительный  внешний имидж
* разделяемое персоналом и лидерами направление перспективного *развития*

2.От «Полевого управления», основанного на интуиции,  к  системе управления развитием организации и ее стратегией, повышает управляемость компании. Дает ей:

* *в*озможность маневрирования и координации в принятии решений и распределении  ресурсов на всех уровнях управления
* «прозрачность» и предсказуемость деятельности, обеспечивающая своевременное выявление сбоев и узких мест

3. Освоение основного элемента стратегического менеджмента – разработка  стратегии компании обеспечивает ей  формирование команды, повышение качества взаимодействия подразделений и персонала внутри компании, создает конструктивную атмосферу, поддерживающую организационный порядок и инновации,   позволяет компании четко и своевременно реагировать на динамику и запрос рынка

4. Освоение элемента стратегического менеджмента – стратегического прогноза дает возможность лидерам управлять развитием организации, предвосхищать изменения внутренней и внешней среды, усиливая *конкурентны*е *преимуществ*а компании*,* обеспечивая  *ее перспективное развитие*

5. Освоение элемента стратегического менеджмента – реализация стратегии компании дает  осознанный *смысл и содержание деятельности ее персоналу и* обеспечивает максимальную реализацию и мотивацию персонала в рамках развития организации

***В рамках программы***  ее участники:

1. Освоят технологию стратегического менеджмента**:**

* методы стратегического анализа
* форматы (документы и процедуры работы с ними)  и методологию разработки стратегии развития компании
* механизмы реализации и управления стратегией

2. Разработают  и согласуют формализованнуюстратегию компании, как совокупность  системы целей и задач, вытекающих из стратегического видения и миссии компании

3. Разработают и  утвердят механизмы  реализации и управления стратегией

**Результат --**налаживание системы **стратегического менеджмента** компании:

* согласованная и формализованная стратегия организационного развития компании
* утвержденные форматы и процедуры реализации и управления стратегией.

**Глава 1 Сущность, функции и выгоды стратегического планирования**

**1.1 Стратегическое планирование**

***Стратегическое планирование*** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. На рис.1. (Приложение 1) намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие.

Рис. 1. Процесс стратегического планирования.

**Миссия**

**организации**

**Реализация стратегии**

**Выбор стратегии**

**Анализ стратегических альтернатив**

**Оценка**

**стратегии**

**Цели**

**организации**

**Оценка и анализ**

**Внешней среды**

**Управленческое обследование сильных и слабых сторон**

Многие руководители сегодня умеют проводить мозговой штурм, SWOT-анализ, строить дерево целей. В какой степени это отличается от стратегического планирования? Примерно также, как составление бюджета компании навскидку, на бумажке от системы бюджетирования. Стратегическое планирование – это выработка стратеги с помощью формализованной процедуры, которая расписана по этапам, методикам и техникам. Эта процедура направлена на построение как модели будущего, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

**Стратегическое планирование** – процесс постановки целей, выработки стратегии и формирование стратегической программы. Выработка стратегии компании осуществляется на основе результатов проведенного стратегического анализа.

**Стратегическое планирование** – это высокоинтеллектуальный и дорогой элемент менеджмента вообще. В российских компаниях и группах, где стратегическим планированием занимаются, для него созданы специальные подразделения. Стратегический план – это пухлый документ, где будущее расписано для руководителя по определенному трафарету и с соответствующей степенью детализации. Интегрируясь в рыночную экономику, мы вступаем в эпоху стратегических вызовов: внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только качественных, нерегулярных оценок становится мало – в этом случае стратегия не реализуется, а компания теряет позиции на рынке.

***Этапы организационной разработки:***

**Миссия**

Зачем мы существуем

**------------------------------**

**Стратегическая концепция**

В какой области мы хотим работать

**------------------------------------------------**

**Стратегия**

Каким образом компания собирается добиться успеха

- Возможности

- Опасности

- Сильные стороны

- Слабые стороны

- Бизнес-план

Что нужно сделать для реализации стратегии

----------------------------------------------------------

***Распределение ресурсов***. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

***Адаптация к внешней среде.*** Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле этого слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратеги к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

***Внутренняя координация***. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

**1.2 Анализ сред**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те *угрозы* и *возможности,* которые организация должна учитывать при определении целей.

Среди подходов к анализу организационной структуры можно назвать два наиболее распространенных:

- формальный анализ;

- стратегический анализ.

Формальные технологии анализа организационных структур позволяют сделать ряд существенных выводов о том, «хорошую» или «плохую» оргструктуру имеет компания. Например, формальные техники анализа организационной структуры могут показать, как распределены в компании функции управления по ее структурным звеньям, описать пропорции в соотношении функций обеспечения и функций менеджмента компании. При формальном анализе подразделений компании можно также попытаться определить функциональную нагрузку данных подразделений, то есть определить, как распределяются функции обеспечения и функции менеджмента, выполняемые подразделением, между структурными звеньями, входящие в состав данного подразделения.

В конечном итоге, для того чтобы оценить, насколько «хорошую» или «плохую» оргструктуру имеет компания, необходимо выбрать критерии оценки. Таким критерием оценки, например, может служить стратегия компании. Отсюда приходим к таким важным элементам системы управления, как цели, стратегии, стратегический план. Организационная структура – это исполнительный механизм, который должен реализовывать выбранную стратегию.

Примеры инструментов стратегического анализа:

1- SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон компании, возможностей и угроз во внешней среде);

2- анализ стратегической позиции (матрица BCG, матрица VacKinsey);

3- управленческий анализ, в том числе:

- маркетинговый анализ;

- финансово-экономический анализ;

- анализ бизнес- процессов.

**Цель анализа**

Отраслевой и конкурентный анализ касался внешнего окружения компании. Цель ситуационного анализа - оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы:  
- как хорошо работает используемая ныне стратегия?  
- что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?  
- может ли компания конкурировать по стоимости?  
- насколько сильны конкурентные позиции компании?  
- какие стратегические действия создают лицо компании?

**1.2.1** **Анализ внешней среды**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, Время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Характеристики внешней среды:

- Взаимосвязанность факторов;

- Разнообразие факторов;

- Высокая динамичность изменения факторов;

- Неопределенность как во времени воздействия, так и по силе воздействия.

Основное назначение анализа внешней среды - выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

**1.2.2 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда организации – это среда, которая находится в переделах организации. Она постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Структура организации отражает сложившиеся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое, т.е. это логические взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Технология как фактор внутренней среды имеет большое значение, это средство преобразования сырья, включающего технику, информацию или физические материалы в искомые продукты и услуги.

**1.2.3** **Метод SWOT**

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснение того, какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только оного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и , следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим совместно провести изучение внешней и внутренней среды.

Метод SWOT позволяет установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и угрозами и возможностями, которые возникают во внешней среде. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которыми в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим более подробно то, как проводится SWOT – анализ.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации , а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3.  . | Угрозы  1.  2.  3.  . |
| Сильные стороны  1.  2.  3.  . | ПОЛЕ  « СИВ» | ПОЛЕ  «СИУ» |
| Слабые стороны  1.  2.  3.  . | ПОЛЕ  «СЛВ» | ПОЛЕ  «СЛУ» |

Рис. 2 Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы) в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности; поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT – анализа окружения организации важно уметь не только вскрывать угрозы и возможности , но и уметь оценивать их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы, учитываемые в SWOT-анализе** | |
| ***Потенциальные внутренние сильные  стороны (S):*** | ***Потенциальные внутренние слабости(W):*** |
| Четко проявляемая компетентность | Потеря некоторых аспектов компетентности |
| Адекватные финансовые источники | Недоступность финансов, необходимых  для изменения стратеги |
| Высокое искусство конкурентной борьбы | Рыночное искусство ниже среднего |
| Хорошее понимание потребителей | Отсутствие анализа информации о потребителях |
| Признанный рыночный лидер | Слабый участник рынка |
| Четко сформулированная стратегия | Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами |
| Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности | Устарелые технология и оборудование |
| Проверенное надежное управление | Потеря глубины и гибкости управления |
| Надежная сеть распределения | Слабая сеть распределения |
| Высокое искусство НИОКР | Слабые позиции в НИОКР |
| Наиболее эффективная в отрасли реклама | Слабая политика продвижения |
| ***Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):*** | ***Потенциальные внешние угрозы (Т):*** |
| Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, | Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения  ввода новых рыночных сегментов |
| Расширение диапазона возможных товаров | Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей |
| Благодушие конкурентов | Ожесточение конкуренции |
| Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки | Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости |
| Благоприятный сдвиг в курсах валют | Неблагоприятный сдвиг в курсах валют |
| Большая доступность ресурсов | Усиление требований поставщиков |
| Ослабление ограничивающего законодательства | Законодательное регулирование цены |
| Ослабление нестабильности бизнеса | Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса |

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:  
- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,  
- создают конкурентные преимущества на рынке,  
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

**Глава 2. Миссия и цели организации**

**2.1 Миссия организации**

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

***Значение миссии.*** Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Без определения миссии как ориентира руководителя имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

- Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

- Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. В философии организации проявляются ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеривается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеривается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности , место на рынке и т.п. ;

- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

- состояние среды обитания организации;

- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.

- отличительные особенности, которым обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

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

- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и, то на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

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

- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, 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 технология.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

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, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне нее.

Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы с одной стороны она исключала возможность разнотолков, а с другой стороны оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

**2.2 Цели организации**

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования, то конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируется в виде ее целей. То есть, говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует два типа целей в зависимости от того, какой период времени требуется для их достижения. Это *долгосрочные* и *краткосрочные* цели. В принципе, в основе разделения целей на эти два типа лежит временный период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, - долгосрочные цели. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными являются цели, которые достигаются в течении одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация, в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целям устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступают в виде общих целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяется четыре сферы, применительно к которым в организации устанавливаются цели. Этими областями являются:

- доходы организации;

- работа с клиентами;

- потребности и благосостояние сотрудников;

- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- *прибыльность*, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность доход на акцию т.п.

- *положение на рынке*, описываемое такими показателям, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;

- *производительность*, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;

- *финансовые ресурсы*, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;

- *мощности организации*, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;

- *разработка, производство продукта и обновление технологии,* описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;

- *изменения в организации и управлении*, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;

- *человеческие ресурсы,* описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;

- *работа с покупателями,* выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;

- *оказание помощи обществу*, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

**Установление целей**

Установление целей - процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

Требуется и долговременные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим "кандидатам" в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: "максимизировать прибыль","снизить затраты", "сделать более эффективными", "увеличить продажи".

Для стратегического мышления важно комплексное установление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу. Это обеспечивает для всех менеджеров не только ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней).

**Глава 3. Стратегическое управление**

**3.1 Стратегия**

**Основные понятия.**

Стратегия – общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Тактика – совокупность управленческих решений, отражающих наилучший варрант реализации стратегии на среднем и низовом уровнях управления в существующих условиях с учетом новых или непредвиденных обстоятельств.

Правила – предписанные способы поведения в этой или иной конкретной ситуации.

Процедура – набор правил, выполняемых в определенной последовательности.

Элементы стратеги: система целей, приоритеты распределения ресурсов, правила осуществления управленческих действий.

Виды стратегий: генеральная (реализует миссию), функциональные (соответствуют отдельным направлениям деятельности), специальные (предназначены для особых обстоятельств).

Слово «стратегия» произошло от греческого, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина недолжно вызывать удивление. Именно стратегия позволило Александру Македонскому завоевать мир.

***Стратегия*** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению.

В менеджменте под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Управленческая стратегия представляет собой систему организационных решений, обеспечивающих реализацию ми и целей фирмы. Стратегия оказывает долгосрочное воздействие на организацию, определяет направления формирования и развития ее потенциала. По достижению соответствующих целей необходимость в данной стратег отпадает.

Стратегия дополняется конкретизируется тактикой (краткосрочной стратегией). Тактика – это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший варрант реализации стратегии на среднем и низовом уровнях управления. Она учитывает не только существующие условия, но и новые или непредвиденные обстоятельства.

Стратегия включает в себя несколько элементов.

Прежде всего, к ним относится уже известная нам система целей, к которую входит миссии, общеорганизационные специфические цели.

Другой элемент стратегии – приоритеты (ведущие правила) распределения ресурсов между отдельными подразделениями. Ресурсы распределяются по-разному. Их можно, например, в первую очередь направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем. Ресурсы можно выделять пропорционально потребностям, а в идеале в полном соответствии с ними (если фирма богатая); предоставлять всем поровну (когда стоит вопрос о том, чтобы «всем удержаться на плаву»).

Приоритетный подход в большей степени применяется в переломные моменты жизни организации, когда силы нужно концентрировать на решающих направлениях. Остальные – в период спокойного развития.

И, элементом стратегии являются правила осуществления управленческих действий, например оценки работы организации, регламентации внутренних отношений, выполнения различных специальных операций, ведения переговоров, и т.п.

При определении стратегии компании необходимо учитывать большое число факторов: цели, состояние рынка, положение фирмы на рынке, стратегии конкурентов, потенциал организации, тенденции развития технологии, продукцию (услуги) и ее особенности, конкурентные преимущества, стадии жизненного цикла продукта, издержки и другие. Определение альтернативных вариантов стратегии зависит от выбора принимаемых во внимания факторов.

А вот подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии. Достаточно распространен такой, например, формат описания стратеги компании:

1 - корпоративная стратегия;

2 - функциональная стратегия:

- продуктовая стратегия;

- операционная стратегия;

- управленческая стратегия;

- ресурсная стратегия.

Комментарии пояснения по этому поводу могут быть такими:

**Стратегия компании** – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

**Корпоративная стратегия** – документированные цели компании в целом и систематизированные суждения о способах их достижения.

**Функциональные стратегии** – документированные цел в функциональной области и систематизированные суждения и способах их достижения.

**Продуктовая стратегия компании** – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении того, какие виды продукции и технологий она будет разрабатывать, куда и кому предоставлять свои продукты услуги, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

**Операционная стратегия** – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется при ведении своей повседневной деятельности в основных функциональных областях.

**Управленческая стратегия** – набор правил для принятия решений, которым организация руководствуется в управлении.

**Ресурсная стратегия** – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при поиске и распределении ресурсов по бизнес - направлениям и подразделениям компании.

**3.2 Реализация стратегии**

Выполнение стратегии не то же самое, что управление. Раз стратегия фирмы определена, то начинается рутинная работа по ее выполнению, которая далека от стратегического управления. В этом утверждении имеется большое заблуждение.

Выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства проведения в жизнь. Выполнение стратегии может создавать организации трудности, а может дать организации шанс на успех.

**Задачи выполнения стратегии:**

1- установление приоритетности среди административных задач для того, чтобы относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.д.)

2- установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами для того, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии;

3- выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменения, т.е. изменение является сердцевиной выполнения стратегии. Это изменение называется стратегическим изменением.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, которые необходимы для осуществления выбранной стратегии. Необходимость и степень изменения зависят от готовности организации к эффективному осуществлению стратегии.

**Основные факторы, определяющие изменения в организации:**

- состояние отрасли;

- состояние организации;

- состояние продукта;

- состояние рынка.

Существует четыре вида устойчивых и отличающихся определенной завершенностью изменений:

1 – перестройка организации предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Это происходит тогда, когда организация меняет свою отрасль и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. При осуществлении перестройки организации наблюдаются самые большие затруднения с выполнением стратегии. Огромная работа предстоит по созданию организационной структуры;

2 – радикальное преобразование осуществляется на стадии внедрения стратегии, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения;

3 – умеренное преобразование осуществляется тогда, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения каются производственного процесса, а также маркетинга;

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. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения.

Для того чтобы изменения, необходимо:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;

- уменьшить дол минимума это сопротивление;

- установить статус-кво нового состояния.

**3.2.1 Стратегия входа на рынок**

Можно рассматривать следующие основные стратегии входа в новую сферу бизнеса:  
- приобретение;  
- новое внутреннее предприятие;  
- совместное предпринимательство.

Приобретать можно развитую компанию с оборудованием, персоналом. Новое внутреннее предприятие начинается с полного отсутствия чего-либо (зданий, оборудования, персонала, каналов распространения), иначе говоря, "с чистого листа". Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов:  
- барьеров входа (они зависят от степени продуктовой дифференциации, стоимостных преимуществ и возможностей экономии на масштабе производства; чем они существеннее, тем более выгодным становится приобретение);  
- степени связи нового бизнеса с существующими в компании (чем она больше, тем ниже барьеры входа);  
- скорости окупаемости капиталовложений (здесь приобретение может оказаться более выгодным);  
- риска, присущего конкретной модели входа;  
- факторов, связанных с жизненным циклом отрасли.

В целом, новое внутреннее предприятие может быть более приемлемым при следующих условиях:  
- отрасль находится в стадиях зарождения или роста;  
- входные барьеры низки;  
- новая СЗХ тесно связана с существующим бизнесом компании;  
- компания согласна получить добавочные заботы по возврату инвестиций и риску.

Приобретение будет более приемлемым:  
- при отрасли, находящейся в стадии зрелости;  
- высоких барьерах входа;  
- несвязанности нового бизнеса с существующими СЗХ (компания придерживается стратегии несвязанной диверсификации);  
- компания не желает дополнительных забот по возврату инвестиций и риску нового предпринимательства.

Следует иметь в виду, что при недостаточной проработке стратегии приобретения компании может обнаружиться, что вместо приобретения "победителей" или "производителей прибыли" в портфеле добавились "собаки". Это может произойти по следующим причинам:  
- компания часто испытывает трудности при попытках интегрировать разные корпорационные культуры;  
- компании переоценивают потенциальный эффект синергизма;  
- приобретения связаны с большими издержками;  
- компании часто неадекватно представляют цели приобретения.

Как указывалось выше, в терминах техники управления портфелем новые внутренние предприятия выступают как "знаки вопроса". Вероятность ошибок может быть уменьшена при учете возможности следующих типичных просчетов:  
- вход мал по масштабу;  
- плохая коммерциализация нового предпринимательства;  
- плохое управление со стороны менеджмента корпорации процессом предпринимательства.

В некоторых ситуациях компании предпочитают внутреннее новое предпринимательство стратегии приобретения, однако они опасаются необходимости новых инвестиций и риска (например, в случае "развивающегося победителя" в стадиях зарождения и роста). Это ведет к использованию ими совместного предпринимательства, которое способствует страхованию от риска и инвестиций в новые проекты.

Однако надо отметить следующие недостатки этого способа входа:  
- кроме страхования инвестиций и риска, требуется гарантия достаточной прибыльности нового дела;  
- компании, вступающие в такое сотрудничество, имеют риск потерять приоритет в"ноу-хау";  
- партнеры должны контролировать друг друга, особенно при разных философиях бизнеса, горизонтах планирования, инвестиционных приоритетах и т.д., иначе возможны конфликты.

**3.2.2 Стратегии ухода**

Уход обычно требуется, когда компания имеет много "проигрывающих" или "знаков вопроса", а иногда и много "развивающихся победителей". Компания может иметь три стратегии в этом случае:  
- "раздевание";  
- "сбор урожая";  
- ликвидация.

"Раздевание" включает продажу бизнеса другой компании или управление изнутри компании. Легко продаются "развивающиеся победители" или в некоторых случаях "знаки вопроса" и очень трудно "проигрывающие".

"Сбор урожая" включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков компании при выходе компании из данной отрасли. Для увеличения внутренних денежных потоков управление фирмой устраняет или ограничивает новые инвестиции, ограничивает затраты на эксплуатацию, снижет расходы на продвижение и НИОКР, расходует прибыли прошлых удачных периодов. Эффект иллюстрирован рис.17.

СЗХ теряет рынок по объему продаж, но на короткое время возрастает приток денежных средств от нее. Эти средства используются для развития других СЗХ корпорации. При спаде денежного потока приступают к ликвидации СЗХ.

**3.2.3 Роль контроля в реализации стратегии**

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как хотя структура управления предназначает исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:  
- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;  
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;  
- сравнение реального функционирования с установленными целями;  
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

**3.3 Стратегическое управление организацией**

**Стратегическое управление или стратегический менеджмент** – деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают ей возможность добиваться своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Рынок в стратегическом управлении** представляет собой совокупность существующих ли потенциальных продавцов и покупателей каких-либо товаров.

**Сущность стратегического менеджмента** – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменения в организации, что в совокупности позволяет компании выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Отсутствие стратегического менеджмента на предприятии приводит к поражению в рыночной борьбе потому, что:

1 – организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественные изменения. Попытка строить долгосрочные планы, в которых прописано, что и когда делать в перспективе, либо найти в исходный период решение на многие годы вперед – все это признаки нестратегического управления.

Стратегическое управление определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемой цели в будущем, учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться. Должны определятся, и осуществляться действия организации в настоящее время, обеспечивающее ей определенное будущее. Организация должна уметь чутко реагировать на изменения в окружении, позволяющее достичь желаемых целей в будущем.

2 – выработка при нестратегическом управлении программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе оказывается, что организации не в состоянии достичь своих целей, т.к. их достижение принципиально зависит от желаний и потребностей клиента, а также от действий конкурентов. Начинать планирования деятельности организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально их пользовать – значит, полностью идти вразрез с принципами стратегического управления.

Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиции на рынке; стратегия развития рынка, стратегия развития товара.

Стратегии интенсивного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции; стратегия впередиидущей вертикальной интеграции.

Стратегия диверсифицированного роста – стратегия концентрированной диверсификации; стратегия конгломеративной диверсификации.

Стратегия сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

**3.4 Основные этапы стратегического управления**

Основными этапами стратегического управления являются:  
1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.  
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.  
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.  
4. Разработка и реализация стратегии.  
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис.2.

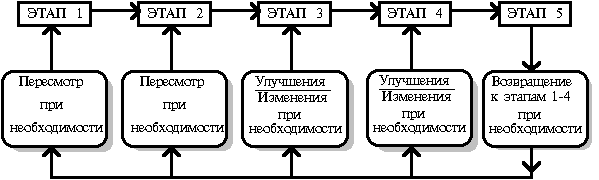


Рис.2. Процесс стратегического менеджмента

**3.5 Факторы, определяющие стратегию компании**

Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис.7. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

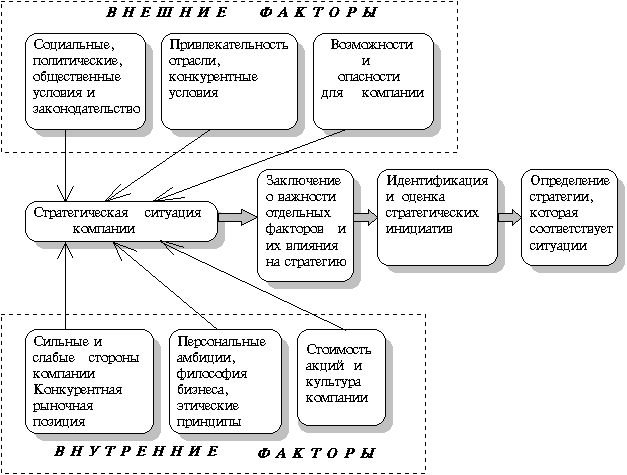


Рис.7. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

**3.6 Оценка силы конкурентной позиции фирмы**

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании. Он должен ответить на вопросы:  
- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?  
- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?  
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?  
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?  
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Табл.6.3. содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников (табл. 6.4).

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если компания имеет важные конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки силы | Признаки слабости |
| Важные отличительные преимущества | Отсутствие реальных отличительных преимуществ |
| Большая доля рынка (или лидер на рынке) | Потери на рынке относительно главных соперников |
| Последовательная или отличительная стратегия | Отсутствие четкой стратегии |
| Рост базы потребителей и их лояльности | Падающая репутация у потребителей |
| Нахождение в фаворитной стратегической группе | Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции |
| Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах | Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом |
| Ценовое преимущество | Производитель товаров с высокой себестоимостью |
| Прибыль выше средней | Рост доходов ниже среднего |
| Маркетинговое искусство выше среднего | Мало главных факторов рыночного успеха |
| Технологические и инновационные способности выше среднего | Последователь в разработке продуктов, их слабое качество |
| Инициативный , предпринимательский подход к опасностям | Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам |
| Позиция накопления благоприятных возможностей | Потери относительно главных соперников |

**3.7 Стратегические действия фирмы**

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании. Они должны опираться на выполненный ситуационный анализ и ответить на следующие вопросы:  
- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?  
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?  
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?  
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутрених слабостей?  
- должна ли компания опасаться конкурентных атак от одного или более конкурентов?  
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компании, накопления положительных возможностей или улучшения ее конкурентной позиции?

**Глава 4. Стратегический менеджмент**

**4.1 Сущность стратегического менеджмента**

Возвращаясь к основам менеджмента, вспомним, что менеджмент заключается в определении:  
- "где мы находимся?",  
- цели нашей деятельности ("куда мы идем?"),  
- возможных путей ее достижения ("как идти?"),  
- критериев выбора оптимального пути,  
- конечного результата ("куда пришли?"),  
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:  
- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;  
- анализ внешней среды фирмы;  
- анализ ее внутренней обстановки;  
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы;  
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы;  
- проектирование ее организационной структуры;  
- выбор степени интеграции и систем управления;  
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль";  
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;  
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;  
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Все это отражено на рис.1.

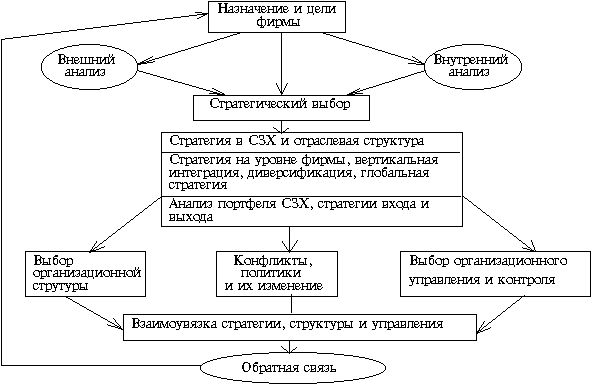


Рис.1. Содержание стратегического менеджмента

**4.2 Требования к стратегическому менеджеру**

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии - стратегическими менеджерами. Их задача - обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Э. Враппа (университет Чикаго) наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:  
- быть хорошо информированы,  
- уметь управлять своими временем и энергией,  
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),  
- они не должны быть, как эксперты,"зациклены",  
- способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складующийся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

**Глава 5. Практический пример**

Объектом исследования является Фирма «Московский государственный институт электроники и математики»

**Миссия фирмы**

При планировании, надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чем состоит ее «миссия» в мире бизнеса.

Миссия фирмы «Московский государственный институт электроники и математики» - готовить студентов и аспирантов в традициях русской системы образования.

**Стратегические цели**

Конкретизацией мисс фирмы являются ее стратегические цели, т.е. цели на долгосрочный период.

Для фирмы «Московский государственный институт электроники и математики» стратегическими целями могут являться:

- повышение высокого научного уровня преподавательского состава, овладения им современным технологиями преподавания, снабженным методическим материалами на бумажных и электронных носителях;

- организация набора хорошо подготовленных абитуриентов, способных овладеть специальностями, преподаваемыми в институте, на уровне, который дает выпускникам необходимую конкурентоспособность на рынке труда;

- создание и поддержание материально-технической базы, необходимой для осуществления высококачественного учебного процесса;

- обеспечение необходимого контроля за качеством работы преподавателей и студентов и др.

**Задачи фирмы**

Для фирмы «Московский государственный институт электроники и математики» задачами могут являться:

- наличие не менее 20% профессоров – докторов наук и 50% доцентов – кандидатов наук в составе преподавателей;

- обеспечение благоприятного возрастного состава преподавателей;

- кафедра института должны быть оснащены компьютерами, объединенными в электронную сеть, обеспечивающую электронную почту внутри института и дающую непосредственный выход во всемирную сеть Интернет и др.

**Заключение**

Как видно из курсовой работы, анализ среды – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и становления связи между факторами и теми сильными слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к установленным целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует выработке миссии организации и установления для нее целей.

Организация не сможет функционировать без целевых ориентиров. Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Выделяются две основные составляющие целевого начала в деятельности организации: миссия и цели. Миссия может пониматься в широком смысле как философия, смысл существования организации, и в узком – как сформулированное, достаточно детализированное утверждение относительно того, для чего существует организация. Хорошо сформулированная миссия включает в себя описание ориентиров, сферы деятельности, философия организации, возможностей и способов осуществления деятельности, а также желательного имиджа организации.

Цели организации описывают конкретное состояние отдельных параметров которых следует добиться через определенный промежуток времени. Цели бывают долгосрочными и краткосрочными. Цели различают также по сферам жизнедеятельности организации и уровням иерархии. Цели должны отвечать некоторым обязательным требованиям. Они должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми, приемлемыми.

Выбор стратегии и ее выполнение являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам ее деятельности, как сфера, средства и форма.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные подходы в выборе стратегии и определенные рамки, в которые вписываются стратегии.

Выработка стратегии предполагает уяснение текущей стратегии и анализ портфеля продукции. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели стоящие перед фирмой, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями. Задача руководства – постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты. Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации.

Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Эффективное стратегическое управление предприятием с высоким экономическим потенциалом позволяет не только предвидеть внешние изменения и подготовиться к ним, но и воздействовать на микро- и макросреды организации

Процесс стратегического планирования состоит из 5-ти этапов, каждый из которых является неотъемлемой частью стратегического менеджмента и должен выполняться на всех уровнях управления. Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной стратегии. В случае отклонения результатов от намеченных целей, либо появлении новых альтернативных вариантов реализации стратегии необходимо вовремя проводить ряд корректирующих воздействий.

Процедуры стратегического менеджмента приложим к широкому диапазону организаций, от больших с многими СЗХ до малых индивидуальных, от производственных до предприятий сервиса и от ищущих прибыли до неприбыльных (например бюджетных).

Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.

Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.

Стратегический менеджер - личность, которая накладывает отпечаток на всю деятельность организации, на ее главные самостоятельные подразделения. Его забота состоит в сохранении "здоровья" всей организации при движении в определенном направлении.

Стратегический менеджер должен быть хорошо информирован,искусен в управлении собственным временем и энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, способным упорно продвигать шаг за шагом программу в принятом направлении.

Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию. Можно выделить его следующие уровни: корпорация, СЗХ, функциональные службы и низший уровень менеджмента.

Стратегический менеджмент включает коммуникации между уровнями управления в целях обеспечения реальности и содержательности стратегии.

Стратегическое планирование терпит крах, если исполнители не планируют из-за неопределенности задач, а высшие плановые органы теряют чувство оперативной реальности.

Определение назначения компании является отправной точкой стратегического менеджмента. Оно образует контекст, в котором формируется стратегия.

Определение назначения содержит три элемента: определение бизнеса компании, целеполагание корпорации и определение корпоративной философии.

Для компаний одиночного бизнеса определение бизнеса фокусируется на обслуживаемых группах потребителей, нуждах потребителей, которые должны удовлетворяться, и технологиях, которые нужны для удовлетворения этих нужд. В сумме это ориентированное на потребителя определение бизнеса.

Для диверсифицированной компании определение бизнеса включает цели формирования портфеля, размер портфеля и необходимый баланс между сферами бизнеса в портфеле.

Главная цель компании должна отражать необходимость обеспечения благосостояния собственников компании - ее акционеров. Максимизация долговременной прибыли является главной целью, включающей и максимизацию доходов акционеров.

Чтобы избежать чрезмерного фокусирования на краткосрочных условиях прибыльности, компании необходимо добавить ряд вспомогательных целей, которые сбалансируют краткосрочные и долговременные условия.

Корпоративная философия проясняет отношение компании к бизнесу. Положения этой философии отражают основные ценности кампании, ее устремления, убеждения и философские приоритеты.

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии составляют стратегический план компании.

Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройке к ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для фирмы, по совершенствованию деятельности фирмы, ее диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия.

Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.

Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.

Ситуационный анализ включает пять ступеней.*1. Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия.*

Она включает обзор прошлой стратегической деятельности компании и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

*2. Проведение SWOT-анализа.*

Оценка основных  блоков стратегии - сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

*3. Оценка стоимостной позиции компании относительно конкурентов (с использованием цепи действия/стоимость).*

Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

*4. Оценка конкурентной позиции компании и ее конкурентной силы.*

Этот этап показывает, как расположена компания относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где компания сильна, а где слаба.

*5. Определение стратегических подходов и проблем компании.*

Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того. насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации компании.

Выбор стратегии входа определяется барьерами входа, связями с существующей деятельностью, стоимостью входа, скоростью возврата инвестиций. риском и стадиями жизненного цикла отрасли. Внутреннее новое предпринимательство целесообразно при стратегической цели - укрепление "знаков вопроса" и "развивающихся победителей". Приобретение целесообразно при необходимости укрепления "производителей прибыли" или "победителей".

Многие приобретения неудачны из-за слабой интеграции после приобретения, переоценки потенциальной выгоды синергизма, высокой стоимости приобретения и плохого менеджмента процесса внутреннего предпринимательства. Защитой от этого являются хорошие структура, стратегия покупок и действия по интеграции.

Многие начинания нового внутреннего бизнеса неудачны из-за малых объемов входа, слабой его коммерциализации и слабого управления этим процессом со стороны руководства корпорации. Защита от этого включает структурные подходы при выборе и управлении проектом, интеграцию НИОКР и маркетинга для успешной коммерциализации и вход в больших объемах.

Стратегии выхода включают: "раздевание", "сбор урожая" и ликвидацию. Выбор определяется характеристиками соответствующей СЗХ и интенсивностью конкуренции в данной отрасли.

**Список литературы**

1. 7 нот менеджмента, 6-е издание, М.: - ЭКСМО, 2007г

2. Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент: учебник, 4-е издание. – М: Экономист, 2005г.

3. Веснин В.Р., Основы менеджмента, М.: «Гном-пресс» - 1999г.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993г.

5. Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент: учебник, 3-е издание. – М: Гардарики, 2001г.

6. Жан Йеннекенс, Менеджмент в условиях рыночной экономики, 1992г.

7. Балабанов И.Т.Основы финансового менеджмента – М., 1994г.

8. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.

* 1. Акофф Р. О целеустремлённых системах. — М.: Сов. радио, 1974.
  2. [Ансофф И.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%2C_%D0%98%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C) Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.
  3. [Ансофф И.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%2C_%D0%98%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C) Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
  4. [Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент:](http://www.aup.ru/books/m92/) Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
  5. [Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент:](http://www.aup.ru/books/m89/) Учебное пособие, Изд. 2-е, доп./ Гольдштейн Г.Я. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
  6. [Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера.](http://www.aup.ru/books/m71/) – М.: КОНСЭКО, 1998.
  7. Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000.
  8. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т. — СПб.: Экономическая школа, 1999. Т.1.
  9. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд ІІІ [**Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа**](http://www.williamspublishing.com/Books/5-8459-0407-2.html) = Strategic Management: Concepts and Cases. — 12-е изд. — М.: [«Вильямс»](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC%D1%81_%28%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%29), 2007.
  10. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
  11. Гольдштейн Г.Я. [Основы менеджмента.](http://www.aup.ru/books/m26/) Таганрог: ТРТУ, 1995.
  12. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии (объединении). М.: ВАФ, 1991.
  13. Таунсенд Р. Секреты управления. М.: Интерконтакт, 1991.
  14. Сантелайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1989.
  15. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988.
  16. Hill C.W.L, Jones G.R. Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin Co, 1992.
  17. Thompson A.A. Jr, Strickland A.J. Strategic Management. Homewood Il.: Irwin inc., 1990.

### 26. [Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта, Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале](http://md-management.ru/articles/html/article32481.html)

### 27. [Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. Йонас Риддерстрале, Кьелл Нордстрем](http://md-management.ru/articles/html/article32484.html)

### 28. [Netократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма, Александр Бард, Ян Зодерквист](http://md-management.ru/articles/html/article32487.html)