*СОДЕРЖАНИЕ*

Введение ....................................................................... 2

I. Менеджмент. Виды целей ...............................................4

II. Стратегия рыночного поведения фирмы.............................. 9

1.1 Сущность и функции стратегического

планирования............................................................... 11

1.2 Цели организации ............................................................ 13

1.3 Оценка ианализ внешней среды ............................................ 16

1.4 Управленческоеисследование внутренних

факторов фирмы.......................................................... 18

1.5 Изучениестратегических альтернатив и выбор стратегии.............21

Заключение ................................................................... 2

Список литературы .........… . . . . . . . . .. . . . . . . . . .. .27

# **ВВЕДЕНИЕ**

При обсуждении вопросов, связанных" с успехом или неудачей предприятия нарынке, необходимо помнить, что покупатель " хозяин положения. Такоеотношение к покупателю характерно для Запада. К сожалению, у наспокупатель пока полностью не пользуется своими правами и не считает себя хозяином положения. Это является следствием неполного отражения новых рыночных отношений в системе экономических отношений вРоссии.

Продавец находится в конкуренции не только со своими прямыми "коллегами", изготовителями идентичного товара, но *и* с производителями разнообразных его заменителей. Помимо этого, предприятие должно быть в состоянии поставлять товары лучшего качества по более низкой цене или предоставлять услуги лучшие, чем у конкурентов. Менеджментпозволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельныхкомпонентов *-* капитала и сотрудников.

Задача предприятиясостоит в том**,** чтобы осваивать новые рынки, удовлетворятьпотребности клиентов. Одновременно она является и задачей руководства,менеджмента. Успехи и неудачи предприятия ° это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо, нерентабельно, его новый хозяин меняет не рабочих, а руководство. Итак, менеджмент означает организацию работы

коллектива. Работу на предприятии следует организовывать с таким

расчётом чтобы она в максимальной степени соответствовала

потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу

и повысить её эффективность.. Принимая любые решения,

менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую

рентабельность фирмы, но и проблемы существования своих

сотрудников, а также потребителей, ради которых фирма существует

и удовлетворение потребностей которых реально обусловливает

необходимость функционирования фирмы и работы ее менеджеров.

Любое принимаемое решение должно в длительной перспективе

свидетельствовать об экономической пользепредприятия. Ну, а то,

что дает хорошие результаты только в данный момент времени *т* на

ближайшее будущее, а в отдельном периоде ставит существование

предприятия под угрозу, следует расценивать как ошибочное. Т.о.

обеспечение существования фирмы на рынке можно считать главной

задачей менеджмента. В связи с этим стратегическому управлению в

его работе придается большое значение.

**I. МЕНЕДЖМЕНТ ВВДЫ ЦЕЛЕЙ**

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Здесь фирма ориентируется на спрос и потребности рынка; постоянно стремится к повышению эффективности производства, т.е. к получению оптимальных результатов с меньшими затратами, стремится к хозяйственной самостоятельности, обеспечивающей свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечный результат деятельности фирмы.

В понятие менеджмента так же входит постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка ( а результаты этой деятельностипроявляются уже на рынке в процессе обмена ) и необходимостьиспользования современной информационной системы с компьютернойтехникой.

Менеджмент - как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности:

на капитал фирмы, в которой он работает. Труд менеджера – это

производительный труд, возникающий в условиях

комбинирования высокотехнологичного производства с высоким

уровнем специализации работников, обеспечивающих связь и

единство всего производственного процесса.

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для менеджера и требует от него принятия решений и, в частности, в отношении изменения целей и программы действий. Это касается как внутрифирменного производства, так и управления производством иуправление персоналом**.** Всякое управленческое решение является результатомобратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Управленческое решение подлежит реализации и контролю за его исполнением. Менеджер должен не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношений! их практической осуществимости в данной конкретной обстановке. Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

* определение конкретныхцелей развития фирмы;
* выявление приоритетности целей, их очередности и

последовательности решения; т.е. разработка стратегии развития

фирмы: хозяйственных задач и путей их решения;

* выработка, системы мероприятий для решения намечаемых

проблем на различные временные периоды; определение

необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

* установление контроля за выполнением задач.

### Менеджмент в зависимости от видов и последовательности

деятельности можно разделять на 3 стадии:

* стратегическое управление (включает в себя выработку цели менеджмента, прогнозирование как предвидение результатов развития, перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели);
* оперативное управление (деятельность по реализации вышеуказанных мер);
* контроль (включает анализ достигнутых результатов " обратная;

связь - и выступает как исходный пункт нового цикла управления). Разработка экономической политики фирмы предполагает

определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближайшую и дальнюю перспективу, исходя из потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. При разработке стратегических позиций фирмы обычно пользуются определенными показателями, как качественными;

ориентиры - более отдаленная цель, так и количественными –

задания.

Между этими показателями существует взаимосвязь: стратегия, вырабатываемая на высшем уровне, становится целью и ориентиром в низовых звеньях управления. В связи с этим следует различать:

**ЦЕЛИ ОБЩИЕ**. Отражают концепцию развития фирмы; и

разрабатываются на длительную перспективу и определяют

основные направления программы развития фирмы. Здесь

происходит ранжирование по принципу приоритетности по

следующей схеме: а) Обеспечение максимальной рентабельности

при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом

следующими показателями: объём продаж, уровень и норма

прибыли, темпы ежегодного прироста объёма продаж и прибыли,

доход на одну акцию, доля на рынке, структура

капитала, уровень дивиденда, сумма выплаченной зарплаты, уровень качества продукции; б) обеспечение устойчивости положения фирмы как целиглобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование иразработку новых продуктов; потенциал конкурентноспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов; в) Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагаетразработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных фирм, акциикоторых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов.

**СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ**. Разрабатываются в рамках общих целейпо основным видам деятельности в каждом производственном отделениифирмы и могут выражаться в количественных к качественных показателях**:** а) Определение рентабельности по каждому отдельномуподразделению, выступающемуцентром прибыли. Уровень прибыли можетустанавливаться в абсолютных показателях (обычно в валютестраны базирования) и в виде плановых заданий на каждый год или на конецпланового периода. Первостепенное значение придается норме прибыли. При расчете этого показателя на инвестированный капитал последний определяется по – разному:

1) собственный капитал; за вычетом обязательств;

2) собственные средства плюс долгосрочных долг;

3) основные средства за вычетом амортизации.

В сопоставлении с данными прошлых лет этот показатель выступает важнейшим не только в планировании, но и в контроле, и играет решающую роль как в определении целей, так и в оценке результатов и эффективности деятельности фирмы. Рентабельность может устанавливаться как на уровне высшего звена, так и на нижнем уровне управления; б) Другие специфические цели. Носят характер подцелей и обычно устанавливаются не только в абсолютных плановых показателях, но и путем определения направлений развития в функциональных областях (по маркетингу, в области научных исследований и разработок, по производству, в области финансов; в) Цели филиалов и дочерних компаний, формируемые обычно материнской компанией, сводятся к следующим: увеличение продаж и темпов роста компании; повышение доли компании на рынке, рост прибыли; "вживание" филиала и его вклад в развитие экономики принимающей страны (рост экспорта, рост доли местного рынка з снабжении филиала сырьем и полуфабрикатами).

На современном этапе развития возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления. В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определённые рынки, т. е. стратегическому планированию.

**II. СТРАТЕГИЯ РЫНОЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ**

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

о разработка общих целей;

о определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет);

о определение путей и средств их достижения;

о контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируетсяна данные прошлого, но

стремится определить и контролировать развитие предприятия в

перспективе. Поэтому надежностьпланирования зависит от

точности! и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое

планирование предприятия базируется на неполных данных.

Качество планирования :-большей степени зависит от

интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров.

Все планы должны составляются так, чтобы в них можно было

вносить изменения, а сами планы взаимоувязывались с

имеющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так

называемые резервы, иначе именуемые «надбавками

безопасности», однако слишком большие резервы делают планы

не точными, а не большие влекут за собой частые изменения

плана. В основу составления плана по конкретным направлениям

производственных участков предприятия кладутся отдельные

задачи, которые определяются как в денежных, так и в

количественных показателях. При этом планирование должно

отталкиваться от так называемых узких мест:

в последнее время это сбыт, финансы или рабочая сила.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том,, чтобы :з достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организаций предприятия. Так, выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

* распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
* адаптация к внешней среде (все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Здесь необходимо выявить возможные варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Такая деятельность может проходить с линии совершенствования производственных систем, взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.);
* внутренняя координация ( координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
* осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых

стратегических ошибках, т.е. способность учиться на опыте).

2.1 Сущность, функции стратегического планирования.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний

комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки

зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида.

Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать

личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает

разработку обоснованных мер ипланов достижения намеченных

целей, в которых должны быть учтены научно-технический

потенциал фирмы и ее производственно-сбытовыенужды.

Стратегический план должен обосновыватьсяобширными

исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо

постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества

информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и

т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме

определенность, индивидуальность, которые позволяют ей

привлекать определенные типы работников к помогают продавать

изделия как услуги. Стратегические планы должны быть

разработаны таким образом, чтобы они оставались не только

целостными в течении длительного времени, но и сохраняли

гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как

программу, направляющую деятельность фирмы в течение

продолжительного периода времени, с учетом постоянных

корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и

социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует

успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организаций: деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководстзо снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или' о внешней ситуации. Т.о. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

##### 1. Выбор миссии

Формирование целей (долгосрочные, среднесрочные,

краткосрочные).

**2. Разработка обеспечивающих планов**

(политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

**2.2 Цели организации**

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначаетсякак миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующегопроцесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. 3. качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

* выяснениекакой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
* определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
* выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных

потребностей потребителей .и их эффективного удовлетворения для

создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентации (табл. 1), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

**Табл.1. Ценностные ориентации.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Категория ценностей целей | Типы предпочит |
| Теоретичесв | *же* Истина. Знание | Долгосрочные |
|  | исследо" |  |
|  | Рац. мышление | вания и |
| разработки |  |  |
| Экономичес | кие Практичность | Рост. |
| Прибыльное' | гь |  |
|  | Полезность | Результаты |
|  |  | Накопление |

15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Социальные | Хорошие чел. отн. | Соц. |
| ответственность |  |  |
|  | Привязанность | относитель» |
| прибыль- |  |  |
|  | Отсутствие конфликта | ности. |
| Косвенная |  |  |
|  |  | конкуренция. |
| Эстетические | Художествен. гармония | Дизайн |
| изделия. Качес° |  |  |
| Привлекательность | Состав. Форма и сим­ | тво.. |
| Религиозные | метрия Согласие во | Этика |
|  | вселенной | Моральные |

Обще фирменные целиформируются и устанавливаются на основе общей миссии организации иопределенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшееруководство.

* Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу

отсчета для последующих решений и оценки хода рабств1)

* Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).
* Достижение цели (служит повышению эффективности организации), установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.
* Взаимно поддерживающие цели (действия и рекекйя, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует с них и стимулирует их осуществление во всей организации.

2.3 Оценка и анализ внешней среды.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

* оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
* определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
* определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (

разработки системы раннего предупреждения на случай возможных

угроз, время для прогнозирования возможностей, время для

составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и

время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить,

где находится организация, где она должна находится в

будущем, и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и

возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в

семь областей:

**1.** Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

**2.** Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе- является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

**3.** Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологическиефакторы. Анализ технологической среды может

по меньшеймере учитывать изменения в технологии

производства, применение ЭВМ в проектировании и

предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств

связи. Руководитель

любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться

"шоку будущего", разрушающего организацию..

1. Факторы конкуренции. Любая организация должна

исследоватьдействия своих конкурентов; анализ будущих

целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор

предпосылок в отношении конкурентов и отрасли,

в которой функционируют данные компании, углублённое

изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

**6**. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

**7.** Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о. анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и: о внутренних потенциальных возможностях а недостатках организации.

2.4 Управленческое исследование внутренних факторов фирмы.

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, к существуют ли у нее слабые сторон, которые могут усложнить с-эоблемы, связанные с внешними опасностями Этот процесс управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления её стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учёт, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации. При обследовании функций маркетинге;

необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

* конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его

общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;

* разнообразие и качество ассортимента изделий,, которые

постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;

* рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями

на рынках и в интересах потребителей;

* рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
* предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов,

являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная,

компетентная группа сбытовиков может оказаться самым; ценным

состоянием фирмы; творчески направленная реклама *к*

продвижение товара служит хорошим дополнением к

ассортименту изделий);

* прибыль (ничто, дажесамое лучшее, не окажется стоящим, если в

результате отсутствует прибыль).

.

Анализ финансового состояния может принести пользу оирме

* выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости

организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важными для длительного выживания фирмы является

непрерывный анализ управления операциями. В ходе

обследования сильных и слабых сторон функции управления

операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

**1**. Может ли фирма продавать товары или услуги по более

низкой цене, чем её конкуренты? Если нет, то почему?

**2** Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких

поставщиков она завязана?

**3.** Какое оборудование на фирме?

**4.** Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими:

изделиями?

**5**. Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

**6.** Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут

обслужить ее конкуренты?

**7.** Обладает ли фирма эффективной и результативной системой

контроля качества? Насколько эффективно спланирован

спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в

человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип

сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему

вознаграждений, преемственность руководящих должностей,

подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери

ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу

сотрудников. Культура фирмы (атмосфера или климат в

организации) используется для привлечения работников отдельных

типов *и* для стимулирования определённых типов поведения.

Имидж корпорации создаётся с помощью сотрудников, клиентов

и общественного мнения. Культура и образ фирмы

подкрепляются или ослабевают под действием репутации

компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы. ,

2.5 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления иоснована на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей,подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджментпредполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции наперспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы:

ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Ограниченного роста придерживаются большинство организации в

развитых странах. Для него необходимо установление целей от

достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не

связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают

стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей

устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих

фирм сокращение может означать путь рационализации и

переориентации операций. В этом случае возможны несколько

вариантов:

* ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);
* отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);
* сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии:

сочетания всех альтернатив будут придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство

должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель " выбор

стратегической альтернативы, которая максимально повысит

долгосрочную эффективностьорганизации. Для этого руководители

должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее

будущего. Приверженность к.-л. конкретному выбору зачастую

ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно

подвергаться тщательному исследованию и оценке. На

стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (

фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция

владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость

руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от

выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим

вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу

вверх» , «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных

направлений (стратегия разрабатывается в процессе

взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и

оперативными подразделениями).

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее

значение. Это касается приоритетности решаемых проблем,

определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложение

координации и интеграции стратегий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому *же,* при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия,

характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания

* поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном

выборе партнеров, нет надежных источников получения

коммерческой и иной информации. Кроме того у российских

менеджеров нет опыта в управлении фирмами в рыночных

условиях. В сбытовой деятельности предприятий России

существует множество проблем. Руководители предприятий,

производящих конечную или промежуточную продукцию,

чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса

населения и предприятий-потребителей. Вопрос сбыта вошел в

сферу непосредственного контроля руководства предприятий. Как

правило, госпредприятия не имели и не имеют

квалифицированных работников службы сбыта. Сейчас почти все

предприятия осознали важность сбытовой программы.

Большинству из них приходится решать тактические вопросы.

т.к. многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов

своей продукцией и резкого падения спроса на неё. Осталась не

ясна стратегия сбыта продукции на рынке. Пытаясь менять

ассортимент, многие предприятия, производившие продукты

производственного назначения, начинают переходить на

потребительские товары. Если же выпускается продукция:

производственного назначения, то в некоторых случаях предприятия

развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию.

Перестраивая ассортимент, предприятия стали заранее

прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

Руководители при выборе потребителей учитывают:

непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для: предприятия стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоятельно).

Также замечено новое явление - взаимоотношения предприятий с

новыми коммерческими структурами, которые часто занимаются

реализацией части продукции предприятия, а остальная часть

сбывается по старым каналам. К тому же предприятие может

обратиться к фирме по всем сложным вопросам обеспечения

производства. Одной из тактик обеспечения сбыта продукции в

современной российской действительности, в условиях, когда

внутренний платежеспособный спрос на продукцию ограничен, стал

выход на международный рынок. Однако это возможно только для

предприятий с высоким уровнем технологии производства,

обеспечивающим конкурентноспособность их товаров*.*

Таким образом менеджмент и стратегическое управление

деятельностью предприятия необходимы в любой сфере

хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь ещё имеется

множество проблем и существенных недостатков, требующих

скорейшего разрешения, что в свою очередь, позволит российской

экономике достичь стабилизации поступательного развития.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**:

1. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. Лениздат, 1992.

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.

3. Кохио П.А. / Микрюков В.А./ Коморов С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.

4. Любимова Н.Г. Менеджмент " путь к успеху. М.: ВО Агропромяздат,

1992.

5. В. Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Издательство "Прогресс",

1990.

6. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест, Н. Новгород, ИКЧП, 1992.

7. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Хаменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1984, стр. 335