Санкт-Петербург

2016 г.

Содержание

[Введение. 2](#_Toc442914592)

[Глава 1. Сущность стратегического управления организацией. 3](#_Toc442914593)

[Глава 2. Анализ и выбор стратегии в рамках стратегического управления. 9](#_Toc442914594)

[2.1. Выбор стратегии и контроль ее выполнения. 9](#_Toc442914595)

[2.2. Изучение и анализ факторов, влияющих на выбор стратегии. 10](#_Toc442914596)

[Глава 3. Классификация и стадии стратегий в теории стратегического управления. 19](#_Toc442914597)

[3.1.Классификации стратегического менеджмента. 19](#_Toc442914598)

[3.2. Стадии стратегического управления. 23](#_Toc442914599)

[Заключение. 26](#_Toc442914600)

[Библиографический список. 27](#_Toc442914601)

[Приложения. 29](#_Toc442914602)

Введение. (точки в конце заголовков не ставятся)

Главные цели для организаций, работающих в условиях рынка – это выживаемость и совершенствование. Для их достижения организации действуют индивидуально, но в основе всех подобных изысканий лежит кропотливая и трудоемкая работа по производству конкурентных приоритетов, смысл которой раскрывает концепция стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент является очень важным для российских коммерческих фирм. Уход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических изменений в России подталкивают предприятия работать на перспективу, разрабатывать свою стратегию, определять свои главные и конкурентные преимущества , устранять стратегические угрозы и опасности, т.е. применять идеи стратегического менеджмента. Эти идеи особенно актуальны сейчас, в период, когда страна переживает серьезный финансовый кризис. На сегодняшний день стратегия - это главнейший стержень в управлении предприятием в рамках рыночной экономики, задача которого - обеспечивать устойчивое финансовое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности и рентабельности бизнеса.

Предмет работы- стратегическое управление организацией в условиях рынка.

Учитывая предмет, целью данной работы является рассмотрение понятия стратегического управления организации в условиях рынка.

В связи с поставленной целью, можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и виды стратегий предприятия;

- определить критерии анализа при выборе стратегии;

- охарактеризовать стратегическое управление.

**Глава 1. Сущность стратегического управления организацией.**

щщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщщ

ДТАВДПРМЫВШЩЯКККЗЖЩШМВИЧРЛРС О МЛМСДСТСЛАСМОМЛМСДЛМСРЧШВЩАОРФЫЖШОАЗЩФЫШАИМХФШВИЗЭЩГЭЗХ тттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттттммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммммооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооооТЯСДАЧШИГИМОЖЗЩЫАГФ

ХИАШФВЗЭЗИОАВЭЗЩИОЭФЖЗВЭЗТИЩФВЖЩЭЗЩИОВ

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 1960—70-х годов. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. Такими изменениями являются:

1) возрастание динамизма внешней среды организации;

2) появление новых потребностей;

3) возрастание конкуренции за ресурсы;

4) интернационализация и глобализация бизнеса;

5) возрастание роли НТП и нововведений;

6) доступность современных технологий;

7) развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;

8) изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения.

В литературе существует множество определений стратегического управления. Его можно определить как управленческий процесс, состоящий из формулирования и реализации стратегий, которые способствуют установлению наилучшего конкурентного соответствия между организацией и ее средой для достижения целей организации.

Стратегическое управление – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления.

 Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Это интересы собственников, сотрудников организации, ее покупателей, деловых партнеров, местного сообщества и общества в целом.

**Стратегическое управление** — это управление организа­цией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать и достигать своей цели в перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

1. Организации планируют свою работу, исходя из того, что она не будет качественно меняться. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, базирующийся на том, что заранее известно конечное состояние и что фактически не будет ничего меняться. Составление долговременных планов, готовность строить «на века» либо же приобретать «впрок» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочного будущего– очень важный элемент управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего положения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь ожидаемых результатов в перспективе, исходя при этом из того, что условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Исполняются действия организации в настоящее время, обеспечивая ей перспективу, а не вырабатывается план того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления типично, что не только фиксируется желаемое будущее состояние организации, но это и является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

2. При нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства, величину издержек, количество и цену продукции определит рынок.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью **системы стратегического управления.** Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.

|  |
| --- |
| Анализ среды |

|  |
| --- |
| Определение миссии и целей |

|  |
| --- |
| Выбор стратегии |

|  |
| --- |
| Выполнение стратегии |

|  |
| --- |
| Оценка и контроль выполнения |

*Рис.1. Структура стратегического управления.*

 Проведение     стратегического анализа     включает     в     себя исследование динамики окружающей среды и  потенциала   организации. Потенциал организации изучается с целью его использования при построении  конкурентных преимуществ. Важную роль в стратегическом анализе играет выявление основных умений и навыков - тех умений и навыков, которые дают компании конкурентные преимущества и определяют основные направления ее деятельности.

     Необходимость проведения стратегического анализа определяется несколькими факторами:

     - во-первых, он необходим при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного   менеджмента;

     - во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения   внешнего  инвестора, определения   позиции предприятия в национальных и иных   рейтингах;

     - в-третьих, стратегический анализ    позволяет выявить резервы и возможности предприятия,      определить        направления адаптации внутренних      возможностей      предприятия      к      изменениям    условий внешней среды.

**Стратегический анализ   предполагает изучение:**

     - внешней среды (макроокружение и непосредственное окружение);

     - внутренней среды организации.

Анализ    внешней   среды (макро- и   непосредственного    окружения) направлен на то, чтобы  выяснить,   на  что  может  рассчитывать  фирма, если она   успешно   поведет   работу, и на то, какие   осложнения    могут ее ждать,  если  она не  сумеет   вовремя предотвратить негативные   выпады, которые   может преподнести ей   окружение.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация   не  только   производит  продукцию   для   окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их   социальными гарантиями и т.п.

На данном этапе анализа высшее руководство отбирает наиболее важные для будущего предприятия факторы - стратегические факторы. Стратегические факторы - это факторы развития внешней среды, которые, во-первых, имеют вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование   предприятия. Цель анализа стратегических факторов выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации. Хорошо проведенный управленческий анализ**,**дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем, стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает предприятие, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон предприятия является отличительной чертой стратегического управления.

**Определение миссии и целей**, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует незаурядной работы. Первый подпроцесс состоит в установлении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл наличия фирмы, ее будущность. Далее идет подпроцесс определения долговременных задач. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, для чего работает фирма и каких результатов она добивается. Имея эти сведения, можно вернее выбрать стратегию поведения. (а это все с чего написано? Где ссылки?)

**Глава 2. Анализ и выбор стратегии в рамках стратегического управления.**

## *2.1. Выбор стратегии и контроль ее выполнения.*

После установления миссии и цели начинается этап **анализа и выбора стратегии**.[[1]](#footnote-1) Этот процесс правомерно рассматривается, как сердцевина стратегического управления. Посредством определенных приемов организация устанавливает, как она будет достигать своих целей и выполнять свою миссию.

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

**Выполнение стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению установленных планов. При определенных обстоятельствах фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Такое бывает при неправильно проведенном анализе либо при изменениях во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может надлежащим способом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для выполнения стратеги. Особенно это относится к использованию трудового резерва.

**Оценка и контроль выполнения стратегий** является закономерно последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает прочную обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и целями организации.

Главнейшими задачами любого контроля являются:

1) определение того, что и по каким показателям проверять;

2) определение оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с утвержденными стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

3) обнаружение причин отклонений, если таковые выявляются в результате проведенной оценки;

4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную индивидуальность, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это существенно отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сосредоточен на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать положенные стратегии и приведет ли их реализация к желаемому результату . Корректировка по итогам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

***2.2. Изучение и анализ факторов, влияющих на выбор стратегии.***

**Анализ внешней среды.**

Внешняя среда в стратегическом управлении считается как комплекс двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

**Макроокружение** образует общие условия среды нахождения организации. В основном макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Изучение *экономической* компоненты макроокружения позволяет понять то, как образуются и распределяются ресурсы. Анализ *правового регулирования* позволяет организации определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и подходящие методы отстаивания своих интересов. *Политическая* составляющая макроокружения должна прорабатываться в первую очередь для понимания намерений органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику. Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на понимание влияния на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к труду и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и устои; разделяемые людьми ценности; и т.п. Анализ *технологической* компоненты позволяет вовремя увидеть те возможности, которые открывает для производства новой продукции развитие науки и техники.

Для того чтобы организация могла эффективно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Наиболее признанными способами наблюдения являются:

* анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
* участие в профессиональных конференциях;
* анализ опыта деятельности организации;
* познание мнения сотрудников организации;
* проведение внутриорганизационных собраний и форумов.

Изучение **непосредственного окружения** организации нацелено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя может быть определен по следующим характеристикам:

* географическое месторасположение покупателя;
* демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;
* социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;
* отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Изучая покупателя, фирма также определяет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и исследованы в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся :

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* уровень информированности покупателя;
* наличие замещающих продуктов;
* стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ *поставщиков* нацелен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации. Себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Конкурентную силу поставщика устанавливают следующие факторы:

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

При изучении посевщиков материалов и комплектующих сначала следует обращать внимание на определенные характеристики их деятельности:

* стоимость поставляемого товара;
* гарантию качества поставляемого товара;
* временной график поставки товаров;
* пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение к*онкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится «сражаться» за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы гарантировать свое существование, занимает очень важное место в стратегическом управлении. Это изучение направлено на то, чтобы определить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Плагиат http://economic.social/marketing/izuchenie-konkurentov.html

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации влияют ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут значительно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на выявление его потенциальных возможностей в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна исследовать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

**Анализ внутренней среды.**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в границах организации. Она оказывает постоянное и свободное воздействие на функционирование организации. *Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; содействие взаимоотношениям между работниками и т.п. *Организационный* срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В *производственный* срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследовательские работы и т.п. *Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации. Например , это поддержание ликвидности обеспечение и прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается **организационной культурой**, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Применяемые для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых бук английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является по сути довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT допускает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Первоначально, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон а также список угроз и возможностей. После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления между ними связей. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ»(сила ивозможности); 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 как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. (см. Приложение 1)

При разработке стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, если возможность не использована, она 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 ту же угрозу.

Для удачного применения методологии SWOT-анализа окружения организации необходимо уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения значимости для организации учета в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (см. Приложение 2).

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значения для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», почти не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять утвердительное решение об их использовании, если у организации имеются необходимые ресурсы.(см. Приложение 3)

Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют серьезную опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшиена поля «ВТ», «СК», и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены незамедлительно. Что касается угроз, находящихся на полях «НК, «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться тщательное отслеживание их формирования, хотя при этом не ставиться задача их первостепенного устранения. Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Этот метод хорошо применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить важность для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл.1) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

* оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение. 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;
* оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умере6ное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния; оценка направленности влияния по шкале +1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность.

*Таблица 1. Профиль среды.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии | Важность для отрасли А | Влияние на организацию В | Направленность влияния  С | Степень важности D=AxBxC |
|  |  |  |  |  |

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, представляющая степень значимости фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более серьезное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого пристального внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**Глава 3. Классификация и стадии стратегий в теории стратегического управления.**

## 3.1.Классификации стратегического менеджмента.

Одной из понятийных основ в системе менеджмента, состоящей из двух подсистем – стратегической и оперативной, является модель стратегического управления (см. Приложение 4)

*Соотношение понятий стратегического и оперативного управления в организации***.** Введем соответствующие термины.

*«Организация».* Основнымисоставляющими каждой организации являются *люди*, входящие в нее, *задачи,* для решения которых она существует, *и управление*, которое формирует, мобилизирует и приводит в движение весь потенциал организации для планирования своих задач.

То есть можно определить организацию как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

Таким образом, речь идет об организации как о социальном институте, в отличие от организации как процессе или функции.

*«Управление»* («менеджмент» в качестве его тождественного синонима). Каждая организация может быть рассмотрена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация обретает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в ней продукт. Соответственно, жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

* получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
* изготовление продукта;
* передача продукта во внешнюю среду.

Основная роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Как раз для решения подобных задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

Еще один термин связан с развитием организации и с тем, что все многообразие факторов, определяющих и задающих ее развитие, можно разделить на *внешние* и *внутренние* (см. Приложение 5).

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

Если учесть ранее представленную информацию, по поводу стратегического аспекта можно отметить следующее:

во-первых, стратегический аспект связан с внешними факторами развития организации;

во-вторых, стратегичность - в отличие от тактических или оперативных моментов - касается относительно долгосрочных перспектив развития организации.

Плагиат http://allreferat.org.ua/referat/47965/?page=6

Относительность означает, что стратегический период имеет гораздо большую продолжительность, чем тактический период развития организации, и то, что для каждой конкретной организации такое соотношение является конкретно-индивидуальным.

То есть для отдельно взятой организации соотношение стратегического и тактического является относительным и в аспекте сравнения с другими организациями, и с точки зрения отношения к разным конкретным ситуациям, а также в ряде других отношений. При этом, суть стратегической реакции системы управления организации - это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения. В увязке с адаптивностью и эффективностью становится несомненным, что стратегический аспект - это еще и особый анализ внешней среды организации. А за анализом по самой логике управления следуют: сначала подготовка проектов стратегических решений, затем принятие стратегических решений, а потом их реализация. Кроме того, добавляется контроль процесса и его результатов.

Таким образом, к дополнительным моментам стратегического аспекта в управлении развитием организации можно отнести:

* объективную необходимость в особом стратегическом анализе как специализированном анализе изменений внешней среды организации;
* вытекающий из такого анализа особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений.

*Различают два вида менеджмента (управления): стратегический и оперативный менеджмент.*

Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации. И, кроме того, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам.

В отличие от стратегического управления организации, которое предназначено для обеспечения стратегических позиций, оперативный менеджмент использует уже существующую стратегическую позицию организации для достижения ею конкретных тактических целей.[[2]](#footnote-2) Менеджеры, занимающиеся стратегическим управлением, в первую очередь обеспечивают постоянный потенциал прибыльности организации, а оперативный менеджмент - превращение потенциала в реальную прибыль. Конечный результат оперативного управления - это реализация продуктов-товаров организации ее конкретным клиентам-потребителям за конкретные цены.

Стратегическое и оперативное управление требуют создания и поддержания адекватной, так называемой организационной архитектоники,[[3]](#footnote-3) а также соответствующих подсистем персонала, включающих определенную квалификацию, мотивацию и т.д. При этом возможность всех этих аспектах два указанных вида менеджмента совершенно различны, что и подтверждает табл. 2. Из нее видно, что стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; а для оперативной культуры характерно консервативное отношение к изменениям и нацеленность на традиционный рост эффективности производства.

*Таблица 2. Сопоставление архитектоники организаций*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аспекты** | **Оперативная** | **Стратегическая** |
| Культура | Ориентирована на производство/маркетинг:  успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство | Ориентирована на стратегию/гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей |
| Менеджер | Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать | Предприниматель, «проводник» новшеств и благожелательный лидер |
| Система управления | 1. Долгосрочное планирование  2. Контроль сложившейся деятельности | 1. Стратегическое планирование/стратегическое проблемное управление  2. Стратегическое управление  3. Стратегический контроль |
| Информация | Тенденция спроса и прибыльности | Новые проблемы и возможности |
| Структура | 1. Функциональная/дивизиональная  2. Стабильная | 1. По проектам/матричная  2. Динамичная |
| Власть | 1. Децентрализована  2. Сосредоточена в производстве и маркетинге | Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании |

## 

## 3.2. Стадии стратегического управления.

Эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в постоянном процессе перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее положительного стратегического качества.

Выделяют следующие основные стадии процесса реализации стратегии, как совокупности стратегических изменений:

1) запуск стратегии;

2) основные стратегические изменения;

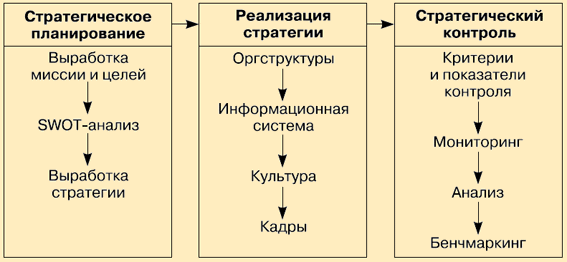
3) завершение стратегии.

Если рассматривать процесс управления реализацией стратегии с оперативных позиций, то его элементы должны быть таковыми:

1) разработка стратегической программы;

2) стратегический контроль.

Процесс стратегического управления, по мнению некоторых авторов, включает в себя три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль (рис.1). рисунок заимствован. Источник?

  
  
*Рис. 1. Составные элементы стратегического управления.*

В этой схеме логика выполняемых операций достаточно проста и понятна: планирование изменений (выработка стратегии), реализация изменений (стратегии), контроль изменений. Если отнести к процессу реализации стратегии управленческие действия по превращению в реальность запланированной стратегии, то, вероятно, стратегический контроль, во всяком случае такие его виды, как предварительный и текущий, должны стать частью реализации стратегии. На основе этого к реализации стратегии необходимо отнести следующие управленческие задачи:

1) построение организации, способной осуществить стратегию, включая совершенствование организационной структуры;

2) разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, который предусматривает наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана и контроль за эффективным использованием ресурсов;

3) изменения в информационной системе организации, включая создание систем сбора и анализа стратегической информации;

4) формирование новой организационной культуры и стиля стратегического руководства, соответствующих принятой стратегии путем установления общих целей и ценностей организации, определение этических стандартов, создание атмосферы поддержки стратегии, поддержки организационных инноваций и новых возможностей; плагиат http://www.studfiles.ru/preview/4513152

5) улучшение системы управления персоналом, включая подбор людей на ключевые позиции, создание команды, введение новых мотивационных механизмов в интересах реализации стратегии, разработку системы материального и морального поощрения, развития управления по видению;

6) создание системы постоянного совершенствования (регулирования) деятельности на основе полученной информации для достижения стратегических целей (бенчмаркинг).

При этом реализация стратегии включает два важных момента:

1) проведение стратегических изменений в организации, т. е. выявление влияния реализации стратегии на предприятие и его системы и приведение их в соответствие;

2) выполнение основных функций управления: планирования, организации обеспечения ресурсами, стратегического контроля, оценки и анализа реализации стратегии (рис. 2). аналогично

  
  
*Рис. 2. Процесс реализации стратегии.*

# Заключение.

В данной работе было подробно рассмотрено понятие стратегического управления организации в условиях рынка, рассмотрены вопросы анализа и выбора стратегии, разобраны классификации и стадии стратегического управления.

Несомненно, в настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а разработка эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

В связи с этим, возрастает актуальность стратегического управления, которое представляет собой такое управление, которое

* опирается на человеческий потенциал как основу организации,
* ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,
* гибко реагирует на любые изменения в организации и своевременно принимает меры, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Все это в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Очевидно, что проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. В этом случае стратегическое управление способно качественно и адекватно устранить практически любые возможные в условиях рынка проблемы.

# Библиографический список.

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – К.: Ника- Центр, 1999.-592 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./ Пер. с англ. М.: Экономика, 1997. - 106 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Издательство «Финпресс», 2002. – 192 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Издательство МГУ, 1995.-252 с.
5. Гречикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е издание., переработанное и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.-480 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие. - М.: Издательство «Финпресс», 1998.- 192 с.
7. Замятин Б.К. О существовании стратегического менеджмента. // Российский экономический журнал. – 2004, №4, стр.36.
8. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента.// Проблемы теории и практики управления. – 2001, №2, стр. 102.
9. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйствование/ Пер. с англ. М.: Прогресс, 2002.- 254 с.
10. Комаров В.Н. Стратегический менеджмент. // Бухгалтерский учет в торговле. - 1997, №4, стр.24.
11. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива./ Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. - 630 с.
12. Лисиненко М. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности фирмы.// Страховое дело.– 1999, №3, стр.15.
13. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. - М.: ВО Агропромиздат, 1992.
14. Масютин С.А., Касимов В.П. Стратегический менеджмент на российском предприятии.// ЭКО. – 1999, №10, стр. 10.
15. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов руководителей./ Пер. с англ. М.: Дело, 2001. – 150 с.
16. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М., 1999. – 432 с.
17. Мескон М., Альберт м., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2000. – 361 с.
18. Нестеров В. Стратегический анализ и решение собственника.// Экономика и жизнь. – 2003, № 9, стр.20.
19. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебное пособие. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова. – М.: Высшая школа, 1996.- 335 с.
20. Рюли Э. Управление ресурсами как фактор стратегического успеха.// Проблемы теории и практики управления. – 2003, №6, стр. 102.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
22. Туленков Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации.// Проблемы теории и практики управления. - 2001, № 4, стр. 28.
23. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Дело, 2000.- 351 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел - Синтез»», 1998. –  
    416 с.
25. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг.: Сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.- 350 с. Где у Вас все это по тексту процитировано? Кроме того, применительно к учебной литературе – есть требование – не позднее 5-летного срока издания,. А у Вас она старая – 15-летней давности.

Приложение 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 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» |

Приложения.

**Матрица SWOT.**

Приложение 2.

**Влияние возможностей на организацию**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Поле «ВС» | Поле «ВУ» | Поле «ВМ» |
| Средняя вероятность | Поле «СС» | Поле «СУ» | Поле «СМ» |
| Низкая вероятность | Поле «НС» | Поле «НУ» | Поле «НМ |

**Вероятность использования**

**возможностей**

Приложение 3.

**Влияние угроз на организацию**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | Поле «ВР» | Поле «ВК» | Поле «ВТ» | Поле «ВЛ» |
| Средняя вероятность | Поле «СР» | Поле «СК» | Поле «СТ» | Поле «СЛ» |
| Низкая вероятность | Поле «НР» | Поле «НК» | Поле «НТ» | Поле «НЛ» |

**Вероятность**

**реализации угроз**

Приложение 4.

Упрощенная модель организации («Стратегическая пирамида»).



Источник?

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии

Приложение 5

**Сравнение стратегического и оперативного управления.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Оперативное управление** | **Стратегическое управление** |
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации. | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц. |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов. | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении. |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу. | Ориентация на долгосрочную перспективу. |
| Основа построения системы управления  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии  иииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииииии | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология. | Люди, системы информационного обеспечения, рынок. |
| Подход к управлению персоналом | Работники - это ресурс организации, это исполнители отдельных работ и функций. | Работники - это основа организации, ее главная ценность и источник благополучия. |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала. | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения окружения. |

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./ Пер. с англ. М.: Экономика, 1997. - 106 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива./ Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. - 630 с. Это общее кол-во страниц в книге, а откуда (с какой конкретно страницы) Вы взяли данную мысль? [↑](#footnote-ref-2)
3. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебное пособие. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова. – М.: Высшая школа, 1996.- 335 с. [↑](#footnote-ref-3)