

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РСО–АЛАНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

**Преподаватель к.э.н Э.А. Кубалова**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

по дисциплине «Менеджмент»

Раздел «Стратегический менеджмент»

для специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Владикавказ

2022

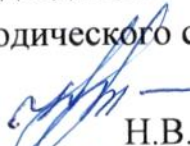
**ПРИНЯТО**

Решением методического  
совета ГАПОУ «СОГТЭК»

28 сентября 2022 г.  
Протокол № 3

**УТВЕРЖДАЮ**

Председатель  
методического совета

  
28 сентября 2022 г.  
Н.В. Опарина

Одобрено предметно-цикловой  
комиссией экономических дисциплин,  
дисциплин сервиса и туризма  
от 25.11.2022  
Протокол № 4

Председатель ПЦК Э.А. Кубалова

Составитель:

Преподаватель, к.э.н. Э.А. Кубалова

Рецензенты:

К.э.н., доцент СОГУ У.А. Герасименко

К.э.н., доцент СОГУ А.Ш. Бегиева

## Содержание

<b>Пояснительная записка.....</b>	<b>4</b>
<b>Тема №1. Сущность и функции стратегического управления.</b>	
<b>Стратегическое планирование и успех организации.....</b>	<b>5</b>
<b>Тема № 2. Цели организации, миссия организации, ценности и цели высшего руководства.....</b>	<b>10</b>
<b>Тема №3. Оценка и анализ внешней среды организации.....</b>	<b>19</b>
<b>Тема № 4. Управление обследованием внутренних систем и слабых сторон организации.....</b>	<b>24</b>
<b>Тема №5. Стратегические альтернативы.....</b>	<b>26</b>
<b>Тема №6. Реализация стратегического плана организации, его контроль и оценка.....</b>	<b>34</b>
<b>Тест. Эффективный менеджмент.....</b>	<b>43</b>
<b>Тест. Умеете ли Вы излагать свои мысли?.....</b>	<b>47</b>
<b>Тест. Эффективность совещаний.....</b>	<b>47</b>
<b>Тест. Коммуникабельны ли Вы?.....</b>	<b>50</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>52</b>

## **Пояснительная записка**

**Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент», раздел «Стратегическое управление» для специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям)**

Целью разработки учебного пособия является согласование целенаправленности функционирования всех звеньев хозяйственной системы общества.

Для экономики России в условиях рынка стратегическое управление и стратегическое планирование особенно актуальны, так как усиливается потребность в более глубокой и всесторонней проработке долговременной многоплановой экономической политики.

Новый этап рыночных реформ на всех уровнях управления требует возрастания роли специалистов, умеющих принимать оптимальные управленческие решения, относящиеся к будущему.

Развитию навыков стратегического мышления и способствует изучение раздела «стратегическое управление и стратегическое планирование».

Умение пользоваться теоретическими знаниями в управленческой деятельности является неотъемлемой частью работы менеджера.

## **Тема № 1: Сущность и функции стратегического управления.**

### **Стратегическое планирование и успех организации.**

#### **План:**

1. Сущность функции стратегического управления. Типы стратегий.
2. Стратегическое планирование, ее влияние на успех организации.  
Краткосрочное и долгосрочное стратегическое планирование.

Стратегия в переводе с греческого означает «Искусство генерала» (предвидеть будущее).

Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных фирмой цели.

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития, из многочисленных возможностей (альтернатив) и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Стратегия – это детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее цели.

Стратегическое управление – это определение генерального курса, организация деятельности в соответствии с этим курсом, повышение мотивации и заинтересованности работников в реализации выбранного курса.

Система стратегического управления предусматривает:

1. Определение и выделение ресурсов под стратегические цели.
2. Создание центров руководства каждой стратегической целью.
3. Оценку и стимулирование подразделений и их руководства по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач:

1. Разработка стратегических целей организаций.

2. Оценка ее возможности и ресурсов.
3. Анализ тенденции в области маркетинговой деятельности.
4. Оценка альтернативных путей деятельности.
5. Определение стратегии на перспективу.
6. Подготовка детальных оперативных планов, программ.
7. Оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намечаемых целей и планов.

В процессе разработки стратегии производится:

1. Оценка потенциала фирмы, ее возможностей, ресурсов для достижения общих целей.
2. Анализ внутренних факторов, обеспечивающих достижение цели.
3. Анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям.
4. Оценка альтернативных направлений и выбор наиболее оптимального варианта.

Стратегия управления основывается на стратегических целях фирмы и предполагает, что фирма определяет свои основные позиции в зависимости от приоритетности задач.

Существуют следующие виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться при выборе целей и основных позиций:

1. Продуктово-рыночная – направлена на образование конкретных видов продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать, сфер и методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

2. Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к условиям рынка, учитывая при этом позиции товара на рынке, уровень затрат на исследовании рынка, пути стимулирования сбыта.

3. Конкурентная стратегия – направлена на снижение издержек производства, улучшение качества продукции, определение путей

сегментации новых секторов деятельности на копиры том рынке.

4. Стратегия нововведений (инновационная) – внедрение новых технологий и видов продукции.

5. Стратегия капиталовложений предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчетов масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом, учитывая при этом конкурентные позиции фирмы.

6. Стратегия развития – направлена на реализацию целей, обеспечения темпов развития фирмы в целом. Это касается разработки новых видов продукции, повышения конкурентоспособности и выход на внешний рынок.

7. Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других компаний.

8. Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственного предприятия.

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы различных видов деятельности.

Стратегия планирования – это набор действий и решений, принятых руководством для разработки специфических стратегий, предназначенных для достижения конечных целей.

2. Сущность стратегического планирования.

1. Стратегическое планирование является одной из основных функций стратегического управления.

2. Стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

3. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными.

4. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность. Эта программа деятельности фирмы в течение длительного периода.

5. Стратегический план должен быть целостным в течение длительного

периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было вносить корректировку.

Согласно Питеру Лоранжу (Английского ученого в области управления) процесс стратегии планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Он определил 4 вида управленческой деятельности в рамках стратегии планирования:

1. Распределение ресурсов.
2. Адаптация к внешней среде (подразумевается охват всех действий стратегического характера во внешней среде, которые могут улучшить ее отношение с внешним окружением).
3. Координация внутренняя.
4. Осознание организационных стратегий – предусматривает рост менеджера в соответствии с происходящими изменениями.

Модель процесса стратегического планирования, где указываются наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действия.

Миссия → Цель → Оценка и анализ внешней среды организации → Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации → Анализ стратегических альтернатив → Выбор стратегий → Реализация стратегии → Оценка стратегий → Миссия организации.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, тем не менее, создание плана – это существенный и ответственный момент в деятельности фирмы, благоприятно влияющий на достижение конечных целей. Современные темпы развития экономики вносят существенное изменение в деятельности любой фирмы. Поэтому стратегическое планирование является единственным способом формального прогноза будущих проблем. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, управление снижает риск принятия неправильного решения. Существует устойчивая положительная взаимосвязь между стратегическим планированием и успехом организации.



Стратегические планы подразделяются на 2 группы:

- 1) краткосрочные (они могут быть текущие, оперативные);
- 2) долгосрочные (стратегические, перспективные).

Текущие задачи трансформируются в текущие программы и могут разрабатываться в форме бизнес-плана.

Для выполнения стратегических планов и задач разрабатываются стратегические программы по стратегическим направлениям фирмы.

## **Тема № 2: Цели организации, миссия организации, ценности и цели высшего руководства.**

### **План:**

1. Цели организации, их характеристика и классификация. Процесс определения цели. Тактические задачи для достижения цели.
2. Мотивация организации, процесс ее формирования. Ступени мотивации.
3. Миссия организации Факторы и характеристики организации, учитываемые при выработке миссии. Миссия коммерческих, некоммерческих и малых организаций и предприятий.
4. Общие ценности и принципы высшего руководства организации. Цепочка ценностей. Категории ценностей.

1. Если не знаешь куда плыть – не один ветер не будет попутным (Сенека, др. греч. философ).

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности на ближайшую и дальнюю перспективу, исходя из ее потенциальных возможностей и обеспеченности фирмы соответствующими ресурсами.

Цель фирмы – прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты фирмой и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цель фирмы определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности.

Любая цель должна быть правильно сформулирована и обобщена. При этом цели подразделения должны быть увязаны с целью фирмы в целом.

### **Классификация целей**

1. В зависимости от временного интервала, необходимого для реализации целей, с учетом средств, возможностей, который находится в распоряжении фирмы, цели подразделяются на:

- 1.1. Перспективные (долговременные, стратегические).
- 1.2. Оперативные (краткосрочные, тактические).
2. По комплектности их постановки:
  - 2.1. Сложение.
  - 2.2. Частные.
3. По значению для развития фирмы:
  - 3.1. Существенные.
  - 3.2. Не существенные.
4. По степени определенности:
  - 4.1. Планируемые.
  - 4.2. Прогнозируемые.

Существенное значение имеет и деление целей на промежуточные и конечные.

Цель – это идеальное мысленное предвосхищение результата деятельности, которая направляет и регулирует человеческую деятельность.

Цели всех уровней, составляющие, в конечном счете, общую цель организации, должны отвечать ряду требований:

**Цели:**

1. Определяют направление бизнеса.
2. Предопределяют действия.
3. Определяют приоритетность задач бизнеса.
4. Концентрируют усилия в конкретной сфере.
5. Задают уровни для оценки результата.

**Цели:**

1. Должны быть реальны и достижимы.
2. Не должны противоречить объективным законам.
3. Должны быть измеряемыми.
4. Должны быть однозначными и быть понятными для исполнителей.
5. Должны быть обозримыми.

6. Взаимосвязанными.
7. Согласованными.
8. Эффективными (результативность, прибыльность).

Цели являются исходным пунктом планирования, и они лежат в основе построения организационных структур и отношений.

Достижения цели осуществляются через функции управления. В любой более или менее крупной фирме складывается определенная иерархия, целей, которая представляет собой процесс разбивки цели более высокого уровня на цели более низкого уровня.

Особенность иерархического построения цели состоит в том, что, во-первых, цели высокого уровня носят более широкий характер и необходимо больше решений для их достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня являются своего рода средством для достижения цели более высокого уровня.

Если иерархия цели построена правильно, то каждое структурное подразделение, достигая своих целей, вносит вклад по достижению цели фирмы в целом.

Таким образом, главное в менеджменте - определить цели, отвечающие миссии организации, ее интересам и определить функции управления, реализующие эти цели.

**2. Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение целей.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна делать данная организация, когда, кто и как должен это сделать.

Менеджеры, являясь исполнителями, руководителями, для достижения намеченных целей, должны координировать работу, претворять решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Поведение каждого человека определяется мотивами, т.е. силами, побуждающими его к осуществлению определенных действий. Мотивы же в свою очередь определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов. Для того чтобы четко представлять и всесторонне раскрыть мотивационный процесс необходимо четко представлять и учитывать следующие моменты этого процесса:

1. Что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия? Какие мотивы, определяющие в деятельности индивида?

2. Каково воздействие внутренних и внешних сил, можно ли изменить структуру их соотношения?

3. Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

На практике используются следующие принципы мотивации:

1.--Обеспечение создания на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки.

2.--Наделение каждого интересной работой, побуждающей его к развитию знаний и умений.

3. Установление четких целей и задач, учитывая справедливые и реальные нормы выработки.

4. Постоянная оценка вклада каждого в результаты деятельности коллектива.

5. Обеспечение возможностей для роста работников и раскрытия их потенциала

6. Предоставление всем равных возможностей при приеме на работу с учетом знаний и опыта.

7. Компенсация затрат усилий каждого сообразно его вкладу в достижение результатов.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в

виде следующей одна за другой стадий или ступеней.

I. Возникновение потребностей: потребность появляется в виде того, что человек ощущает нехватку чего-либо и ищет возможность для ее устранения. Потребности бывают психологические и социальные; физиологические;

II. Поиск путей устранения (удовлетворения) потребностей.

III. Определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того, чтобы устранить потребность.

IV. Осуществление действия, т.е. необходимо приложить усилия для устранения потребностей.

V. Получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо продукт обмена на желаемый объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат в зависимости от этого происходит ослабление, сохранение, либо усиление мотивации действия.

Мотивационный процесс каждого человека уникален и непредсказуем на 100%. Одни и те же мотивы по-разному влияют на людей. Наблюдается и изменчивость мотивационного процесса. Т.е. непредвиденные изменения в поведении человека.

Существуют достаточно большое количество теорий мотиваций, пытающиеся дать объяснение этому явлению.

I. Содержательные теории мотиваций (Маслоу, Герцберг, Макклеланд)

II. Теории процесса мотиваций (процессуальные теории: теория ожидания, теории справедливости, модель мотивов по Вруму) =>

ожидание того, что усилия дадут результаты

ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение =>

ожидание ценности вознаграждения =мотивация

Мотивация и компенсация – деньги это наиболее очевидный способ вознаграждения, а для кого-то компенсацией является удовлетворение социальных потребностей

**3. Миссия организаций – это основная общая цель или четко выраженная причина ее существования.**

Миссия организации – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует данная организация, т.е. миссия понимается как утверждение, рассказывающее смысл существования организации, в которой проявляется отличие данной от ей подобной.

Правильно сформулированная миссия обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, где она было выработана.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность фирмы и должны быть учтены при определении миссии, являются: собственники организаций, ее сотрудники, покупатели продукта организации, ее деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Миссия организации в большей или меньшей степени должна отражать интересы всех субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из субъектов, зависит от того, какие размеры имеет организация, направление бизнеса, место расположения и т.д.

Миссия должна обрабатываться с учетом следующих факторов:

- 1) история фирмы, где формировались ее профили, стиль деятельности, место на рынке и т.д.;
- 2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) состояние среды обитания организации;

4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения целей;

5) отличительные черты и особенности данной организации.

Хорошо и правильно сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремится стать, четко должна показывать отличия этой организации от ей аналогичных. Поэтому в расшифровке к миссии должны отражаться следующие характеристики:

1) целевые ориентиры с учетом долгосрочной перспективы;

2) сфера деятельности, отражающая то, какой продукт, либо услугу предлагает организация покупателям и на каком рынке;

3) философия организации, находящая проявление в тех ценностях, которые есть в данной организации;

4) возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем ее сила, отличительные возможности, особенности, используемые технологии;

5) внешний образ фирмы, ее имидж.

При умелом подходе к формированию миссии, она дает субъектом внешней среды общие представления о том, что собой представляет организация, к чему стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности.

Кроме этого миссия помогает разработать общую цель и создает возможность для более эффективного управления организацией.

Миссия должна быть предельно ясной, понятной всем субъектам. Формулировка миссий должна исключить возможность разнотолков.

Миссия некоммерческих организаций заключается не в получении собственной прибыли, а обеспечении возможности получить ее другими, тем не менее, любая некоммерческая организация должна сформировать для себя миссию, ориентированную на клиента.

Миссия малых организаций должна быть достижимой, не сложной.

4. Существуют ценности и цели высшего уровня, которые накладывают



определенную отпечаток на деятельность фирмы. Ценности имеют относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия решений в критических ситуациях.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые им решения.

Все управленческие решения построены с учетом чьей-то системы ценности.

Существуют следующие категории ценностей и типов предпочитаемых целей руководства:

- 1) теоретические ценности: истина знания, рациональное мышление;
- 2) политические ценности: власть и признание;
- 3) социальные ценности: человеческие отношения, привязанность, отсутствие конфликтов;
- 4) эстетические: гармония, форма и состав ценностей;
- 5) религиозное: согласие.

Система ценностей:

- 1) поддержания открытости (эмпатия) по отношению к потребителям; имеются в виду предложение изделия высшего качества, которые удовлетворяют потребности реальных потребителей и представляю ценности в течение длительного времени;
- 2) достижение цели (агрессивность) ставятся агрессивные цели и прилагаются все усилия для их достижения;
- 3) индивидуальный вклад и индивидуальные достижения. Идет расчет на увлеченность и достижение каждым более высокого уровня;
- 4) дух коллективизма приветствуется взаимодействием работников и руководителей, как единой команды в целях повышения эффективности;
- 5) качество (совершенство), заботе о том, что производится, т.к. качество гарантирует уважение и преданность потребителей;
- 6) вознаграждения, признается вклад каждого, высокие результаты его

деятельности. Вознаграждение должно быть и моральным и материальным;

7) хорошее управление строится на отношении менеджера к своим работникам на основе принципов взаимодоверия.

### **Тема №3: Оценка и анализ внешней среды организации.**

#### **План:**

1. Внешняя среда организации, факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды; модель 5-ти сил, значение анализа внешней среды.
2. Оценка воздействия факторов внешней среды организации.

Любая организация является открытой системой, взаимодействующей с внешним окружением. Значение и воздействие внешних факторов постоянно меняется.

Факторы, оказывающие немедленное воздействие на организацию, относятся к среде прямого воздействия, все остальные – к среде косвенного воздействия:

– к прямым факторам воздействию относятся:

- потребители;
- клиенты;
- рынок труда, конкуренты и др.

– к косвенному воздействию относятся:

- экономика;
- политика;
- демография;
- природно-климатические.

Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимается число и разнообразия факторов, на которые фирма должна реагировать.

Взаимосвязанность же факторов измеряется уровнем силы, с которым изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Анализ среды организации - это процесс определения критических важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

1. С точки зрения стратегического планирования анализ улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономику организации и ее будущее.

2. С точки зрения политики фирмы помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление.

3. С точки зрения текущей деятельности обеспечивает информацией, необходимой для наиболее лучшего выполнения рабочих функций.

Процесс анализа организационной среды начинается с определения новых элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы, основные из которых называются критическими точками, и сбора информации по нему.

Среду любой организации можно определить, как совокупность трех сфер: внутренняя, рабочая, общая среда:

- рабочая среда + общая среда = внешняя среда (внешнее окружение);
- рабочая среда – это среда непосредственных контактов, участников рынка, с кем у фирмы прямые отношения;
- общая среда – среда, не связанная с фирмой напрямую (факторы косвенного воздействия).

Анализ внешней среды проводится с целью определения возможности и выявления угроз для фирмы.

При анализе внешней среды ставится задача найти ответы на следующие вопросы:

1. Какие возможности не используются, какие опасности не учитываются фирмой или компанией?
2. Какова значимость этих возможностей и опасностей?
3. Что надо сделать, чтобы использовать наиболее значимые возможности и избежать сильных угроз?

### **Факторы внешней среды**

1. Экономические факторы:

1.1. темпы инфляция;

- 1.2. уровень занятости населения;
- 1.3. бюджетный баланс;
- 1.4. стабильность курса рубля;
- 1.5. налоговые ставки;
- 1.6. тарифы на транспортные услуги и энергоносители;
- 1.7. ставки по кредитам.

## 2. Политические факторы:

- 2.1. таможенная политика;
- 2.2. антимонопольная политика;
- 2.3. разделение полномочий федеральных и региональных органов власти;
- 2.4. льготы и свободные экономические зоны;
- 2.5. инвестиционная политика;
- 2.6. жесткость государственного регулирования экономики;
- 2.7. политика приватизации.

## 3. Рыночные факторы:

- 3.1. формы рынка в заинтересованной сфере деятельности;
- 3.2. динамика спроса и предложения;
- 3.3. интенсивность конкуренции;
- 3.4. доходы различных социальных групп;
- 3.5. факторы конкуренции.

## 4. Мотивы поведения конкурентов:

- 4.1. сотрудничество, соперничество, агрессия;
- 4.2. направления деятельности конкурентов, где они готовы идти на кооперацию;
- 4.3. направления, вероятные шаги или изменения в стратегии конкурентов;
- 4.4. уязвимость конкурента;
- 4.5. удовлетворенность конкурента в своем настоящем положении;
- 4.6. что может спровоцировать наиболее эффективные ответные меры

со стороны конкурентов.

#### 5. Производственно-технологические факторы:

- 5.1. состояние производства;
- 5.2. возможности новых технологических разработок;
- 5.3. темпы обновления технологий;
- 5.4. уровень технологии конкурентов.

#### 6. Социальные факторы:

- 6.1. социальная напряженность в обществе;
- 6.2. уровень предложений на рынке труда;
- 6.3. движение в защиту прав потребителей
- 6.4. условия жизни различных социальных групп;
- 6.5. имидж фирмы в обществе.

#### 7. Международные факторы:

7.1. изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков;

7.2. возможности и ограничения различных экономических союзов.

Сила факторов определяется в диапазоне от -5 баллов (сильная опасность) через) (отсутствие воздействия) до +5 баллов (сильная возможность).

Заключительным этапом анализа является оценка информации, которая проводится по методу «5 X 5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды. Этот метод включает 5 вопросов о 5-ти факторах внешней среды.

1. Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.

2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность.

3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны.

4. Если вы уже определили направление стратегии, то какие 5 факторов внешней среды могли бы стать наиболее важными для достижения

ваших целей.

5. Назовите 5 факторов внешней среды, включающих возможность изменения, которые могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей.

Задание: Дайте характеристику вашей организации и по ней определите воздействие наиболее значимых элементов внешней среды (использовать модель 5 сил).

У меня торговое предприятие «Шаг» (по непродуктивным товарам). Количество сотрудников 20 человек.

1.

1. Покупатели
2. Конкуренты
3. Поставщики
4. Природно-климатические условия
5. Рынок труда

2.

1. Уровень дохода
2. Наличие ближайших конкурентов
3. Выполнение условий поставки
4. Наличие специалистов

3.

1. Мотив поведения конкурентов
2. Уровень технологии конкурентов
3. Направление деятельности
4. Стратегия

## **Тема № 4: Управление обследования внутренних систем и слабых сторон организации.**

### **План:**

1. Понятие внутренней среды; факторы внутренней среды;
2. Управленческие обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Методы анализа внутренней среды организации.

1. Среда организации состоит из внутренней среды, рабочей и общей среды.

Внутренняя среда состоит из внутренних переменных, которые представляют собой ситуационные факторы внутри фирмы. Основными переменными или факторами внутренней среды являются: цели, задачи, структура, технологии, люди, производство, материальные ресурсы, место расположения, маркетинг, управление персоналом.

Цели – это конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе.

Задача – это работа или часть ее, которая должна выполняться определенным способом в определенный период.

Структура – логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей.

Технология – это любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы, преобразуются в выходящие результаты

Люди – руководство занимается вопросами поведения работников, концентрируя внимание на их способностях, одаренности, потребностях, ценностях, отношениях, традициях и восприятии.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Внутренняя среда характеризуется следующими признаками:

1. Производство – это размеры и мощности, тип и возраст оборудования, источники поставок, производительность, инновационные возможности, нормирование работ, уровень брака.



2. Финансы-активы – валовые накопления, источники денежных поступлений, показатели баланса, доходность фирмы.

3. Маркетинг – номенклатура продукции, качество продукции, размеры и доля рынка, качество маркетинговых исследований. Эффективность применения рекламы, организация продажи и сервиса.

4. Организационная структура – это власть и лидерство, характер делегирования полномочий, тип организационной структуры, отношение между руководством и работниками, характер власти, эффективность менеджмента.

5. Управление персоналом – используемые программы обучения, привлечение и отбор кадров, содержательность работы, анализ трудовых операций, система вознаграждения.

2. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон, организации начинается с выявления и оценки собственных сильных и слабых сторон, при этом учитываются возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

Основным методом и наиболее распространенным оценки среды является метод СВOT или SWOT - анализ (по начальным буквам английских слов «сила», «слабость», «возможности» и «угрозы»), который используется в стратегическом анализе и определении конкретных перспектив фирмы.

Факторы среды	сила	слабость	возможность	угрозы
1. Внутренняя среда. Фирма имеет высокопрофессиональные кадры	X			
2. На фирме высокая текучесть кадров.		X		
II. Внешняя среда				
1. На рынке возрос спрос на товары			X	
2. Правительство вводит более высокие таможенные пошлины на ввоз				X

## Тема №5: Стратегические альтернативы

### План:

1. Альтернативные стратегии. Шаги планирования, процесс планирования.
2. Общие страт, концепций: конкурентная стратегия: стратегия производства; маркетинговая стратегия; финансовая стратегия.
3. Процесс выбора стратегий и его основные этапы.

1. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для фирмы и решения о том, что следует сделать для их достижения. Также обеспечивает основу для всех управленческих решений. Общей стратегической концепции является то, что стратегические планы должны разрабатываться с общих фирменных позиций, и не индивидуальных, при этом важное значение придается связям между общефирменными ценностями и теми ценностями, которых придерживается высшее руководство.

В распоряжении фирмы имеются 4 стратегические альтернативы:

Ограниченный рост – характерно установление целей от достигнутого с учетом инфляций минимум риска.

1. Рост имеется в виду по сравнению с уровнем показателей предыдущего периода.
2. Сокращение – стратегия последнего средства (ликвидация, переориентация, сокращения).
3. Сочетание - в этой стратегии.

Стратегия роста – осуществляется путем значительного повышения уровня показателей деятельности, над уровнем показателей предыдущего года. Это наиболее часто выбираемая стратегия используется чаще всего в дополнительно развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями и ее часто используют руководители, стремящиеся к диверсификацией (разнообразие номенклатуры продукции).

В любом обществе рост исторический рассматривается как благо.

Планирование деятельности всегда создает определенные преимущества:

1. Делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий.
2. Проясняет возникновение проблемы.
3. Готовит фирму к внезапным изменениям во внешней среде.
4. Стимулирует руководителей к реализации своих решений.
5. Улучшает координацию действий в организации.
6. Увеличивает возможности в получении необходимой информации.
7. Способствует более рациональному распределению ресурсов.
8. Четко определяет обязанности и ответственность работников фирм.
9. Улучшает контроль.

Современный рынок предъявляет особые требования к фирмам, сложность и высокая подвижность внутрифирменных и рыночных процессов более серьезно относятся к процессу планирования.

#### **Основные факторы возрастающей роли планирования**

1. Увеличение размеров и усложнения форм деятельности.
2. Подвижность внешней среды.
3. Новый стиль руководства предполагает большую свободу деятельности.
4. Неопределенность рыночной сферы планирования - это инструмент преодоления неопределенности.
5. Издержки планирования.
6. Масштабы деятельности фирмы, чем больше фирма, тем больше у нее возможностей финансовых, кадровых, занимающихся разработками.
7. Специфика Российского рынка: высокая степень неопределенности, низкий уровень накоплений, отсутствие эффективных, юридических и этнических норм, регулирующих поведение предпринимателей, отсутствие культуры Российского рынка.

## Этапы процесса планирования

I. Исследование внутренней и внешней среды включает сбор информации по основным главным формам и прогноз по ним.

II. Установление миссии, целей и задач.

III. Стратегический анализ – сравниваются цели (желаемые) и результаты; формируются разные варианты стратегий.

IV. Выбор одной из альтернативных стратегий и ее переработка.

V. Подготовка окончательного генерального стратегического плана деятельности фирмы.

VI. Осуществляется среднесрочное планирование.

VII. На основе V и VI этапов разрабатываются оперативные и текущие планы (до 1-го года).

VIII. VIII-IX. Контроль, анализ и подведение результатов.

В целом процесс планирования – это замкнутый цикл с прямой и обратной связью.

При определении общей стратегической концепции, процесс выбора стратегии включает:

1) уяснение текущей стратегии: нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу состояния фирмы и типов стратегий, которые она реализует;

2) портфельные модели анализа стратегий - определяют настоящее и будущее положение фирмы с точки зрения привлекательности рынка и способности фирмы контролировать внутри этого рынка.

4 позиции бизнеса

1. Высококонкурентный бизнес на быстроразвивающихся рынках – идеальное положение, т.е. «звезда».

2. Высококонкурентный бизнеса зрелых насыщенных рынках, т.к. хороший источник наличности, т.е. «денежный мешок».

3. Не имеющая хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках - будущее не определено, т.е. есть «знаки вопросов».

4. Сочетания слабых конкурентных позиций с рынками находящимися в состоянии застоя – это отвержение мира бизнеса, т.е. «собаки».



Первоначальную классификацию портфельной модели разработала Бостонская консультативная группа и называется матрица Бостонской консультативной группы БКГ.

Виды стратегии в рамках матрицы БКГ:

1. Рост увеличения доли рынка (знак вопроса превратится в звезду).
2. Сохранение доли рынка – «Дойная корова»
3. Сбор урожая = стратегия снятия сливок.
4. Ликвидация бизнеса.
5. Выбор стратегий фирмы с учетом затрат на совокупность различных типов стратегий, используемых в бизнесе.
6. Оценка выбранной стратегии, т.е. определяется, как выработанная стратегия позволяет достичь поставленной цели – это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

### **Виды стратегий**

1. Конкурентная стратегия – особой отраслью стратегического анализа является анализ конкурентной позиции фирмы. Конкурентный анализ включает 2 основных этапа:

1. определение главных конкурентных сил в отрасли.
2. формирования основных вариантов конкурентных стратегий

(автором основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий является профессор Гарвардской школы бизнеса Портер).

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяется тем, насколько эффективно фирма противодействует следующим конкурентным силам:

1. проникающим в отрасль новым конкурентам, проникающим, выпускающим аналогичные товары.
2. угроза со стороны товарозаменителей.
3. конкуренция уже закрепившихся на отраслевом рынке.
4. воздействию продавцов-поставщиков.
5. силы воздействия покупателей-клиентов.

1) Новые конкуренты их появления могут предупредить следующие входные барьеры.

1. Политика государства, не способствующая проникновению на рынок.
2. Удержание издержек на таком низком уровне, который не доступен потенциальным конкурентам.
3. Дифференциацией товаров и услуг, т.е. условно товарные марки, подчеркивающие уникальность данного товара и признание его покупателем.

2. Товарозаменители обострить конкуренцию может появление товаров, удовлетворяющих те же потребности, но другими способами.

Препятствия для проникновения товарозаменителей – цены при этом переключаются внимание покупателя с качества на снижение цен; рекламная атака на потребителя, разработка новых привлекательных продуктов, улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товаров.

3. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции колеблется от мирного сосуществования до жестких способов выживания из отрасли.

Способ уменьшения давления внутриотраслевых конкурентов – это использование преимуществ, которыми обладает фирма.

Конкуренты стратегии, действующие на одном рынке, делятся на 4 этапа:

1. Коммутанты (серые мыши) – маленькие. Гибкие, легкоподстраивающиеся к рыночным изменениям фирмы; не привязанные прочно к определенной сфере деятельности, легко просачиваются с одного рынка на другой.

2. Па (Хитрецы, лисы) – узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одно из них. Конкурентная стратегия у них это основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товаров.

3. Виоленты (слоны и львы) – это гиганты, мощь которых позволяет им осуществить контроль над рынком, или его значительной доли

4. Конкурентная стратегия – это низкие издержки, за счет экономии на масштабе, и удовлетворение массового спроса.

5. Эксплеренты (мотыльки) – это фирмы, чьим конкурентным преимуществом является инновация в области технологии товаров, услуг и т.д.

4. Фирма конкурирует со своими поставщиками, если поставщик сильнее, то они могут повысить цены на свой товар, снизить качество поставляемых товаров и услуг. Препградой конкурентам-поставщикам является наличие крупных компаний-поставщиков.

Конкурент со стороны покупателя выражается в давлении на цены в целях их снижения, в требовательности более высокого качества и лучшего обслуживания.

Существует три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применение к любой конкурсной силе:

- Преимущество в издержках – оно создает большую свободу выбора действий, как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

- Дифференциация означает создание фирмой продукта с особенными уникальными свойствами, которые чаще бывают закреплены

торговой маркой.

- Фокусирование – это сочетание внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей. Либо определенной группе товаров.

2) Производственная стратегия – основное внимание сосредотачивается на необходимых мощностях, размещении оборудования, основных элементов производственного процесса, регулирования заказов.

3) Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены, при этом может быть определен наиболее эффективный состав комплекса маркетинга.

4) Финансовая стратегия – прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределения и контроль финансовых ресурсов.

Формирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелена на выбор одной из стратегических альтернатив.

Процесс выработки, формирование стратегий включает в себя 3 этапа:

- формирование общей стратегии фирмы;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение локальных стратегий фирмы.

Варианты общих стратегий сведены к трем основным типам:

1. Стратегия стабильности – предусматривает сосредоточение на соответствующих направлениях бизнеса;

2. Стратегия роста – предусматривает погашение более мелких конкурирующих фирм, слияние, объединение нескольких фирм на приблизительно равных условиях;

3. Стратегия сокращения – применение в тех условиях, когда выживание фирмы находится под угрозой.



## Практическая работа

**Тема:** Стратегические альтернативы.

**Задание:** решение ситуаций.

### **Ситуация №1.**

Открывается магазин «Все для дома» при разработке стратегического плана вы формируете миссию.

Какая наиболее применима?

1. Больше хороших товаров
2. Во имя процветания фирмы
3. За максимальную прибыль
4. Товары людям.
5. Борьба за рынок сбыта

Почему?

### **Ситуация №2.**

Фирма занимается только продажей швейных товаров и трикотажа. Наблюдается рост инфляции, появления конкуренции, падение спроса. Какое решение следует принять при анализе стратегических альтернатив:

- 1) ограниченный рост;
- 2) рост;
- 3) сокращение в результате:
  - а) ликвидаций;
  - б) переориентаций;
- 4) сочетание.

### **Ситуация №3.**

Фирма «Холод» прибыльная. Какую перспективную альтернативу вы им предложите? Почему?

## **Тема №6: Реализация стратегического плана организации, его контроль и оценка.**

### **План:**

1. Бизнес-план; типы бизнес-планов; структура бизнес-планов; и его содержание.
2. Этапы реализации стратегического плана; контроль и оценка.

1. Бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Бизнес планирование решает следующие задачи:

- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы.

Структура и содержание бизнес-плана:

#### **1. Титульный лист и оглавление.**

Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок (дата);
- кто подготовил план, полное имя и адрес фирмы, а также предпринимателя и его домашний телефон;
- для кого подготовлен план.

Оглавление – это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме.

#### **2. Резюме.**

Структура резюме должна состоять из трех частей:

- введение: включает цели плана, кратко выраженную суть проекта;
- основное содержание: штатное описание всех ключевых элементов бизнес-плана и его основных частей; род деятельности, прогноз спроса т.д.;

– заключение – суммирует факторы будущего успеха предпринимателя. Резюме должно быть кратким, обычно в 3-4 страницы.

Резюме должно быть составлено так, чтобы у читателя возникло желание продолжать чтение бизнес-плана.

### 3. История бизнеса

Этот раздел составляется в том случае, если фирма уже существует и прошла определенный путь развития.

Раздел должен рассказать о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты были предоставлены для рынка, как распределены основные роли в фирме.

### 4. Описание продуктов

Бизнес-план должен включать детальное описание будущего товара.

Вопросы, которые относятся к описанию товара, могут представлять собой следующий перечень:

1. Конкурентное описание товара и способов его применения.
2. Тенденции применения выбранного товара. Каким фирме видит жизненный цикл своего товара.
3. Каков диапазон подобных продуктов, предлагаемых конкурентами. Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов, требует ли рынок наличия уникальности, специфичности товара?
4. Каков уровень защиты товара, т.е. располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т.п.

### 5. Анализ положения дел в отрасли

Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка.

Нужно определить насколько рынок приспособлен и чувствителен к различным внутренним и внешним факторам. Подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям и т.д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть

другие отраслевые факторы.

Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворена, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции.

#### 6. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии

В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение.

Когда конкретная стратегия выбрана, предпринимателю нужно решить:

- как лучше реализовать ее?
- нужна ли реорганизация структуры предприятия?
- какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?
- нужно ли уходить с традиционного рынка?
- возможно ли повышение прибыли без изменения текущей конкурентной позиции фирмы.

#### 7. План производства

Все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес-плане.

Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства. Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные методы производства и технологии?
2. Какова общая структура производственного процесса? Операции по выпуску товара. Возможно ли достижение преимущества в определенных операциях.
3. Какое сырье и материалы необходимы? Кто основные поставщики фирмы? Указать их имена и адрес.
4. Выявлены ли критические факторы («узкие места»), поставщики, время, затраченное на те или иные операции, или могут быть и т.д.
5. Какие мощности необходимы для организации производства.

6. Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства? Какова предполагаемая структура издержек?

7. Как часты случаи дублирования непредвиденных обстоятельств при выполнении производственных операций?

8. Как осуществляется контроль качества?

9. Описание оборудования, как существующего, так и необходимого, как осуществляется его выбор?

10. Где будет располагаться производство?

11. Рабочая сила, необходимая для ведения производства сегодня и в будущем?

## 8. План маркетинга

Для того чтобы достичь успеха фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-плана.

Маркетинговый раздел бизнес-плана нужен для того, чтобы:

– предприниматель мог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;

– работники маркетинговых подразделений фирмы могли использовать план, как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;

– инвесторы могли убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен дать ответ на следующие вопросы:

1. Каковы основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку можно выделить. Другими словами, каковы основные сегменты данного рынка?

2. На какое место в данном сегменте рынка может претендовать бизнес?

3. Какова основная методика расчета цен на товар фирмы?

4. Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма?
5. Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своих товаров? Какие из способов продвижения - реклама, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи фирма намерена применять?
6. Будет ли применять фирма систему технических гарантий на свою продукцию? Как регулируется организация послепродажного сервиса?

#### 9. Организационный план

Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы. Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы:

1. Какова форма собственности предприятия?
2. Кто основные пайщики или основные акционеры организации? Если форма собственности акционерная – сколько акций и какого класса всего было выпущено и предполагается выпустить?
3. Каковы основные положения о правах голосования, процедуре выплаты дивидендов, финансовой конверсии для каждого класса акций?
4. Кто входит в состав совета директоров и правления корпорации?
5. В чем выражается участие собственников и совета в повседневном управлении фирмой?
6. Как распределяются полномочия среди управляющих фирмы?
7. Каковы основные черты контрактов, заключенных с менеджерами фирмы? Как осуществляется вознаграждение менеджеров?
8. К. Применяет ли фирма различные формы участия работников в акционерном капитале фирмы?
9. Какова организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделений друг с другом?

#### 10. Финансовый план

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибыли и убытков. И

прогноз движения наличности.

Кроме того при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности - это метод изучения эффекта изменения текущей чистой стоимости проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта - затрат на исследования рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т.д.

Чистая дисконтированная стоимость – это показатель эффективности инвестиции, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

### 11. План исследований и разработок

Если фирма предлагает или уже проводит исследования и разработки в соответствующем разделе бизнес-плана. Она должна осветить следующие вопросы:

- величина затрат на исследования и разработки;
- квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
- оснащенность отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;
- реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации;
- направление исследований и разработок, не имеющих прямого отношения к созданию конкретных свойств товара;
- формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок.

### 12. Оформление и стиль бизнес-плана

Специалисты по бизнес-планированию рекомендуют выполнять следующие правила составления и формирования бизнес-плана:

1. Предложения должны быть короткими, ясными, четкими, энергичными.
2. Не нужно увлекаться использованием технического термина. Глубокое знание дела в первую очередь в том, что специалист может

рассказать о нем ясно и доходчиво.

3. Бизнес-план должен включать только относящуюся к делу информацию.

4. Идеи, представленные в бизнес-плане, не должны быть чрезмерно обобщенными. Очень помогает уяснению положения плана использование фотографий, диаграмм, графиков, таблиц. Это повышает впечатление о бизнес-плане.

5. Необходимо заботиться о четкой структуре плана. Ваш бизнес-план должен выделяться на общем фоне.

6. Нужно особо выделить основные предложения бизнес-плана, его главные выводы.

7. При составлении бизнес-плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость реагирования.

8. Общий объем бизнес-плана может быть назван приемлемым, если он не противоречит его стратегии.

9. Если бизнес-план составляется для достижения целей развития диверсификации в новые сферы бизнеса для уже существующего предприятия. Он должен дать ответ, не пострадают ли текущие, основные организации в связи с запланированными изменениями.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализовывается.

Одна из основных функций руководства - это налаживание процесса реализации стратегического плана.

Основными этапами реализации стратегического плана является:

1. Тактика: имеется в виду краткосрочные планы.  
2. Предусматривающие достижения долгосрочных планов.  
3. Политика – это общее руководство для действий и принятия решения.

4. Процедуры – это описание действий, которые необходимо представить в конкретной ситуации.



5. Правила, которые точно определяют, что должно быть сделано в данной ситуации фирмой.

Существуют количественные и качественные критерии оценки стратегии.

1. К количественным относятся – доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективность производства^ уровень затрат и эффективность сбыта, текучесть кадров, данные о невыходах на работу, размер чистой прибыли, курс акций, доходы в расчете на акции, прибыль на капитал, выплаты по ценным бумагам.

2. Качественные критерии – способность привлечь высококвалифицированных менеджеров:

- расширение объема услуг клиентам;
- углубление в знании рынка;
- снижение количества опасности и исполнение возможностей, а также сильных сторон организации.

Разработка и последующая реализация стратегического плана требует непрерывной оценки и контроля для достижения успехов в деятельности организации.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с ценностями, при этом процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи, для корректировки стратегий.

Чтобы быть эффективной оценка должна проводиться системно и непрерывно, а процесс оценки должен охватывать все уровни сверху вниз.

При оценке стратегии планирования следует иметь ответ на 5 вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую стратегию риска?
3. Обладает ли организация необходимыми ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли именно эта стратегия способом использования ресурсов фирмы?

## Тест. Эффективный менеджмент

1. Основными характеристиками внешней среды являются:
  - А) Взаимозависимость факторов внешней среды;
  - Б) Изменчивость и сложность внешней среды;
  - В) Неопределенность факторов внешней среды;
  - Г) Все ответы верны.
2. Внутренняя среда организации – это:
  - А) Капитал, технология, люди;
  - Б) Нельзя делать точное определение, так как каждая организация имеет свой набор компонентов;
  - В) Часть общей среды, которая находится в рамках организации;
  - Г) Все перечисленное не верно.
3. Наиболее типичными слабыми сторонами организации являются:
  - А) Нехватка производственных мощностей и устаревшее оборудование;
  - Б) Низкое качество трудовых ресурсов;
  - В) Денежные трудности;
  - Г) Устаревшая продукция;
  - Д) Все перечисленное верно.
4. Понятие «культура организации» включает:
  - А) Приятные манеры и правильную речь сотрудников;
  - Б) Высокий уровень образования персонала;
  - В) Дружный, сплоченный коллектив;
  - Г) Ценности, убеждения, установки и образ поведения, принятые в организации.
5. К факторам прямого воздействия относятся:
  - А) Поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, контактные аудитории;
  - Б) Международные события, состояние экономики,

социокультурные факторы;

В) Все ответы не верны

6. К факторам косвенного воздействия относятся:

А) Все факторы оказывающие влияние на организацию;

Б) Правительственные учреждения;

В) Состояние экономики, политические и социокультурные факторы, научно технический прогресс, глобализация;

Г) Все ответы не верны.

7. Какие события будущего относятся к предсказуемым?

А) Климатические условия в средней полосе России;

Б) Спрос российских школьников на учебники в 2015 году;

В) Сколько пакетов молока будет продано в ближайшем месяце в ближайшем магазине;

Г) Точная температура воздуха на 1-е мая в г. Москве.

8. Организация не может целесообразно влиять на:

А) Факторы внутренней среды;

Б) Факторы прямого воздействия;

В) Факторы косвенного воздействия;

Г) Факторы прямого и косвенного воздействия.

9. Необходимость анализа среды организации связаны с:

А) Повышением эффективного использования ресурсов;

Б) Динамичностью внешней среды;

В) Адаптация к внешней среде с целью выживания;

Г) Разработкой и стратегии развития, способствующей достижения цели организации.

10. Источником информации о среде организации относятся:

А) Личный опыт;

Б) Статистические данные бухгалтерской отчетности;

В) Нижестоящие менеджеры и работники фирмы;

Г) Все перечисленное верно.

11. В теории управленческой мысли факторы внешней среды становятся предметом анализа:

- А) С начала XX века;
- Б) В конце 50-х годов;
- В) В середине 70-х годов;
- Г) Все ответы не верны.

12. Сильные стороны организации – это:

- А) Любые виды её деятельности;
- Б) Квалифицированный персонал;
- В) Ресурсы которые она контролирует;
- Г) Внутренние факторы, определяющие её успех.

13. Слабые стороны организации – это:

- А) Узкий ассортимент выпускаемой продукции;
- Б) Финансовые трудности;
- В) Высокие налоги;
- Г) Внутренние факторы приводящие к её провалу.

14. Благоприятные возможности организации – это:

- А) Получение льготного кредита;
- Б) Освоение новых рынков сбыта;
- В) Назначение нового компетентного руководителя;
- Г) Положительные факторы внешней среды.

15. Угроза организации – это:

- А) Ужесточение законов об охране окружающей среды;
- Б) Рэкет;
- В) Отрицательные факторы внешней среды;
- Г) Глобализация экономических процессов.

16. Метод оценки среды «5' 5» включает:

- А) Пять вопросов о пяти факторах внешней среды;
- Б) Анализ пяти внутренних переменных организации и пяти внешних факторов внешней среды;

В) Анализ пяти сильных и пяти слабых сторон организации;

Г) Все ответы не верны.

17. SWOT - анализ используется для оценки:

А) Сильных и слабых сторон организации;

Б) Возможностей и угроз организации;

В) Среды организации с целью определения её стратегии;

Г) Все ответы не верны.

1-Г; 2-В; 3-Д; 4-Г; 5-А; 6-В; 7-В; 8-В; 9-Г; 10-Г; 11-Г; 12-Г; 13-Г; 14-Г; 15-В;  
16-А; 17-В.

### Тест. Умеете ли Вы излагать свои мысли?

Ответьте на поставленные вопросы «да» или «нет».

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы слушатели правильно Вас понимали?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню аудитории?
3. Обдумываете ли Вы рекомендации, прежде чем их высказать присутствующим?
4. Лаконичны ли распоряжения, которые Вы отдаете?
5. Если после Вашего выступления ни кто не задает вопросы, считаете ли Вы, что собравшиеся всё поняли?
6. Ясно ли Вы выражаете свои мысли: следите ли, что бы Ваши высказывания были определенными?
7. Продумываете ли Вы логику того, о чем будете говорить?
8. Побуждаете ли Вы слушателей задавать вопросы?
9. Считаете ли Вы, что знаете мнение окружающих?
10. Стараетесь ли Вы отличать факты от мнений?
11. Противодействуете ли Вы аргументам собеседника?
12. Требуете ли Вы, что бы подчиненные во всем с Вами соглашались?
13. Используете ли Вы в речи профессиональные термины, непонятные для слушателей?
14. Четко, ясно и кратко Вы говорите?
15. Следите ли Вы затем какое впечатление производят ваши слова на слушателей?
16. Делаете ли Вы в своей речи паузы для осмысления дальнейших высказываний, а так же для того, что бы слушатели успели уяснить себе их?

За каждый положительный ответ на вопросы 1-4, 6-8, 10, 14-16 начислите себе один балл.

Если вы набрали более 7 баллов, Вы умеете излагать свои мысли так, что с Вами приятно общаться. В противном случае Вас мало беспокоит, как окружающие вас понимают. Главное - показаться им умным и авторитетным.

## Тест. Эффективность совещаний

Определите свое отношение к каждому из приведенных ниже высказываний по следующим критериям: «почти всегда», «часто», «иногда», «почти никогда» и запишите себе соответствующее количество баллов (приведенных в скобках).

1. Полезно предварительно продумать целесообразность каждого совещания, даже если оно запланировано заранее. Если будет установлено, что в совещании нет необходимости, его следует отметить (3, 2, 1, 0).

2. Если в самом начале заседания выясняется, что участники не готовы к нему из-за непредставленных своевременно материалов, или по какой-нибудь другой причине, его необходимо перенести (2, 3, 2, 1).

3. Предпочтительнее проводить совещание чаще, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов (3, 2, 1, 0).

4. Первым пунктом в повестку надо включать вопрос, согласие по которому можно достичь прежде всего (3, 2, 1, 0).

5. Целесообразно вместе с письменным предложением на совещание, содержащем повестку дня, дать список его участников (1, 2, 3, 1).

6. В приглашении кроме времени начала заседания нужно указать и точный час его окончания (2, 3, 2, 1).

7. Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня (2, 3, 1, 0).

8. Заранее определенные места для участников заседания создают на нем деловую атмосферу (3, 2, 1, 0).

9. В случае, если два зама первого руководителя без предупреждения не явились, заседание по истечении 5 минут после незначительного срока должно быть перенесено на другой день (1, 2, 3, 2).

10. Председатель собрания должен вступительным словом напомнить регламент, если даже он известен всем (3, 2, 1, 0).

11. Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении острых вопросов слово сначала представляется подчиненным, а



потом их не посредственных руководителей (3, 2,1,0).

30 и более баллов - Вы отлично организуете подготовку и проведение собраний.

25-30 баллов. При подготовки собраний Вам нужно проконтролировать свои действия и Вы сами обнаружите и исправите промахи.

20-25 баллов. Вы нуждаетесь в пополнение соответствующих знаний.

19-24 балла. Вы в известной степени общительны, и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, а в спорах участвуете неохотно. Но эти недостатки исправимы.

14- 18 баллов. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, с охотой слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы, спокойно отстаиваете свою точку зрения. В то же время вы не любите шумных компаний, и экстравагантные выходки и многословие вызывает у Вас раздражение.

9-13 баллов. Вы весьма общительны, порой далее, может быть, сверх меры, разговорчивы любите быть в центре внимания, что, бывает, вызывает раздражение у окружающих. Вспыльчивы, но отходчивы.

4-8 баллов. Общительность бьет из Вас ключом, и Вы всегда в центре всех дел. Всюду чувствуете себя в своей тарелки и беретесь за любое дело. По этой причине окружающие могут относиться к Вам с некоторым опасениями. 3 балла менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер, ибо Вы говорливы и многословны, вмешиваетесь в дела людей, не имеющие к Вам отношения, судите о проблемах, в которых Вы не компетентны.

## Тест. Коммуникабельны ли Вы?

Ответьте на поставленные вопросы: «да», «иногда», «нет».

1. Выбивает ли Вас из колеи ожидание предстоящей неординарной встречи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока уже станет невмоготу?
3. Вызывает ли у вас неудовольствие необходимость выступать где-то с докладом или сообщением?
4. Прилагаете ли вы максимум усилий, чтобы избежать командировки в незнакомый город?
5. Посвящаете ли Вы кого-нибудь в свои переживания?
6. Раздражают ли Вас какие-то мелкие просьбы или вопросы незнакомых людей?
7. Согласны ли Вы с тем, что люди разных поколений плохо понимают друг друга, то есть существует проблема отцов и детей?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому о небольшом долге?
9. Если Вас плохо обслуживают в ресторане, промолчите ли Вы?
10. В обществе незнакомого человека Вы не вступите первым с ним в разговор и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Предпочтете ли Вы отказаться от нужной покупки, если она будет сопряжена со стоянием в длинной очереди?
12. Отказались бы Вы участвовать в комиссии по рассмотрению конфликтов?
13. Имеются ли у Вас собственные критерии оценки произведений искусства и литературы, исключая чужие мнения?
14. Если кто-то рядом с вами выскажет ошибочную точку зрения на хорошо знакомую Вам проблему, промолчите ли Вы или вступите в спор?
15. Раздражает ли Вас просьба помочь в том или ином вопросе, связанной с работой или учебой?
16. Охотнее ли Вы излагаете свои взгляды письменно, чем устно?

За каждое «да» начислите себе 2 балла, «иногда» – 1 балл; «никогда» – 0 баллов и просуммируйте их.

30-32 балла. Вы явно некоммуникабельны, и от этого страдаете не только Вы, но и окружающие.

25-32 балла. Вы замкнуты, неразговорчивы. Необходимость налаживания новых контактов выводит Вас из равновесия.

## Список литературы

1. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов/ В.С.Абрамов, С.В.Абрамов; под редакцией В.С.Абрамова.– Москва: Издательство Юрайт, 2021.– 270с.
2. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии: учебник и практикум для вузов/ В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова.– Москва: Издательство Юрайт, 2021.– 246с.
3. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2018 – 276 с.
4. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. — 256 с.
5. Антипатов Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории / Ю.А. Антипатов // Вопросы науки и образования. – 2018. – №19 (31). – С. 26-29.
6. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков: [рус.]. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 336 с.
7. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.
8. Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования – 2019 – №12-2 (66). – С. 17-20.
9. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов/ Е.П. Голубков.– Москва: Издательство Юрайт 2020.– 290с.
10. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов А.М. Колесников // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и

дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9.

11. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.

12. Калашникова И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО – 2019. – №1. – С. 11-16.

13. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров/ Б.Г. Литвак.– Москва: Издательство Юрайт, 2019.– 507с.

14. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

15. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие/ С.А. Попов– Москва: Издательство Юрайт, 2021.– 447с.

16. Портных В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 274 с.

17. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. Б. Савченко. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 228 с.

18. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учеб. пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2018. – 246 с.

19. Н. А. Казакова Стратегический менеджмент: учебник /, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 320 с.

20. 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, 2017. — 576 с.

21. Троенко В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 204-207.