**СРС**

*по теме*

***«Формирование и анализ стратегии организации»***

Стратегический менеджмент представляет собой важную составляющую жизни современной организации. Необходима выработка и осуществление стратегии в отношении даваемого организацией продукта и, наконец, выработка стратегии в отношении персонала организации.

Определение стратегии организации зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Однако существуют некоторые единые подходы к формулированию стратегии и некоторые общие черты, присущие стратегиям вообще. В самом общем виде стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении верхнего уровня организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, в то время как для более высокого уровня она служит лишь cpeдством. При определении стратегии организации руководство сталкивается *с тремя основными проблемами,* определяющими положение фирмы на рынке:

*. какой бизнес прекратить;*

*. какой бизнес продолжить;*

*. в какой бизнес перейти.*

Это значит, что стратегия базируется на том, что организация делает и чего не делает, и определяет, что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

***Основные элементы стратегии***: планы, цели, политика. Система целей включает миссию, а также общие организационные и специфические цели. Политика — совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение целей. Планы— система конкретных действий по реализации принятой политики.

Интерес к отчетливо сформулированной стратегии появился сравнительно недавно. Опытный специалист почти всегда различает за успехами организации ту или иную оригинальную стратегию, хотя в большинстве случаев они отчетливо не видны, обычно их стараются не обнаруживать; они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке и известные лишь узкому кругу руководству организации, либо как размытое представление об общей миссии организации, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки.

Начиная с середины 50-х годов в американской лите VI'I' по проблемам менеджмента все чаще стали появляться высказывания в пользу продуманной и открыто сформулированной стратегии, которая выступает делом не только менеджеров организации, но и делом многочисленных ее работников, причастных к ней, особенно тех, кто занят в области быта и НИОКР и участвует как в разработке стратегии.

В зависимости от условий стратегических решений различают ***3 вида стратегий:***

* *Корпоративная- распределение ресурсов между бизнес-единицами,*
* *Деловая— решение о диверсификации производста;*
* *Функциональная — изменение структуры предприятия.*

Рассмотрение проблем стратегии зачастую осложнено, поскольку то, что на более высоком уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на относительно низких уровнях выступает в качестве цели. Это явление можно назвать иерархической структурой стратегии; отсюда следует, например, что если в организации установлены цели и разработаны стратегии на уровне портфеля в целом, то для предприятий, входящих в портфель, эти стратегии представляются целями. Предприятия, в свою очередь, разрабатывают свои стратегии. Последние для каждой из служб того или иного предприятия выступают в качестве набора целей.

Объясняет данное обстоятельство тот факт, что стратегия - это системный подход, обеспечивающий сложной организации с6алансированность и общее направление роста. А сохранить координацию и сбалансированность крупная организация может, лишь нарушив свою стратегию. Ответ на второй вопрос о том, насколько эффективна открытая стратегия с точки зрения сохранения координации и сбалансированности деятельности организации, заложен в концепции роста организации. Если организация обслуживает растущие рынки, структура спроса меняется небыстро, технология обработки и изготовления продукции стабильны, то cтpaтегия должна изменяться медленно и постепенно. Сбалансированность действий и организационная координация достигаются неформальным путем: накоплением опыта, адаптацией. Новые управляющие и работники проходят долгий путь посвящения в дело; их, карьера развивается в темпе постепенного продвижения в рамках организации. Тем временем они приучаются постигать стратегические принципы организации, полагаясь на свой опыт и чутье. Если внешняя среда, технологии, условия конкуренции меняются в привычном темпе, управляющие могут постепенно адаптировать свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями и опытом. Служба ниокр вполне может согласовывать свои действия с менеджерами сбытовых и производственных подразделений. Тем caмым достигается достаточно сбалансированный организационный рост. Стратегия остается стабильной и внешне нe обнаруживается. Можно сомневаться в том, что такая слабая координация действий дает наилучшие результаты с точки зрения роста, и тем не менее она работает. В условиях экономики, характеризующейся относительно стабильным и непрерывным ростом, отсутствие интереса к стратегии не должно казаться удивительным. Однако в современных условиях наблюдается совершенно противоположная картина. Традиционная опора на сложившиеся методы управления очень часто, ведет к застою и упадку, тогда стратегия выступает в качестве инструмента для перераспределения нагрузки. Учитывая этот факт, правомерно oтветить на ряд вопросов относительно оправданности стратегии. Первый вопрос о том, насколько плодотворна систематическая и открытая стратегия. Сложность организаций, неточность информации и ограниченные возможности человеческого восприятия не позволяют применять системный подход к выработке стратегии. Следовательно, выработка стратегии должна идти систематическим, неформальным, адаптивным путем, что и делается во многих организациях. Однако судить следует по результатам. Вот почему очень многие организации в последние годы формулируют свою стратегию открыто. Второй вопрос: повышает ли стратегия, пришедшая адаптивному росту, эффективность работы организации? Проведя анализ о слияниях и поглощениях американских фирм, был сделан вывод, что сознательный, систематический отказ от стратегии поглощения обеспечивает значительно более высокие финансовые показатели, чем отсутствие плана действий.

Когда именно обращение к стратегии становится жизненно необходимым? Возникновение внезапных изменений во внешней среде организации, обусловленных насыщением спроса, крупными измене в технологии внутри или вне организации, неожиданным возникновением многочисленных новых конкурентов – вот те причины, при которых наличие стратегии необходимо. В таких ситуациях традиционные принципы и опыт организации не соответствуют задачам по использованию новых возможностей и не обеспечивают предотвращения опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что отдельные подразделения выработают разнородные, противоречащие и неэффективные решения. Служба сбыта будет бороться за продолжение прежнего спроса на продукцию организации, производственные подразделения - делать капитальные вложения в устаревающие производства, а служба НИОКР — разрабатывать новую продукцию на базе старых технологий.

Процесс выбора стратегии включает следующие ***этапы:***

1. *Уяснение текущей стратегии;*
2. *формирование стратегических альтернатив;*
3. *Выбор стратегии предприятия и ее оценка.*

Исходя из существующей в настоящее время практики за разработкой стратегии обычно следует фаза организационного развития, в рамках которой принимаются меры, направленные на то, чтобы улучшить положение дел в организации, повысить ее конкурентоспособность и готовность к дальнейшему развитию. При этом вполне отчетливо просматривается тенденция деятельности по разработке стратегии от собственно предпринимательской деятельности. Однако предпринимательство и деятельность стратега - по существу одно и то же, с той лишь разницей, что последняя требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности.

Таким образом, стратегия представляет собой детальный все-, сторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Существует *два понимания стратегии*: 1) стратегия - конкретный долгосрочный план, процесс нахождения цели и составления долгосрочного плана. Все возникающие изменения предсказуемы, а процессы поддаются контролю; 2) стратегия — долгосрочное, качественное направление развития предприятия.

Цель стратегии может выражаться в достижении. Уровня удовлетворения потребностей; превышающего тот, который может достигнуть конкурент, и создании благодаря этому такого положения для своей организации, которое обеспечит ей норму прибыли выше среднеотраслевого уровня. Создание конкурентных преимуществ тесно связано с выбором рынков сбыта и соответствующей дифференциацией продукции. Кроме того, конкурентные преимущества могут оказывать влияние и на структуру инвестиций.

Если выбирается стратегия, направленная на получение преимуществ, связанных с низким уровнем издержек, достигаемых путем повышения эффективности производства, то в первую очередь она повлияет на структуру I1роизводства, инвестиций и проекты развития, связанные с экономикой производства. На тех рынках массовой продукции, где возможности для дифференциации невелики, конкурентные преимущества будут отличаться от тех, что складываются на рынках с большим разнообразием продукции.

***Стратегический план*** придает предприятию определенность, индивидуальность, позволяет ему привлекать определенные типы работников. Этот план открывает перспективу для предприятия, направляет действия его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продвигать свои изделия на рынке товаров и услуг. Вот почему стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы, оставаясь целостными в течение длительных периодов времени, их при необходимости можно было бы модифицировать или переориентировать. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность организации в течение продолжительного периода времени, четко понимая, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка предполагает постоянные корректировки этой программы.

В процессе осуществления какой-либо деятельности организация или ее подразделение распоряжается своими ресурсами, находясь под воздействием определенных факторов.

***Бизнес-план*** — подробный и четко структурированный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия. Бизнес- план отличается от стратегического плана тем, что он включает не весь комплекс целей, имеет четко ограниченные временные рамки, в бизнес-плане большое значение имеют функциональные составляющие. Бизнес-план является итоговым документом.

В зависимости от выбранной стратегии предлагаются следующие способы управления организацией:

* *1.У правление на основе контроля за исполнением (постфактум).*
* *2. Управление на основе экстраполяции (темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого).*
* *3.Управление на основе предвидения изменений (возникают неожиданные явления и темп изменений ускоряется, но не настолько, чтобы нельзя было вовремя проследить тенденции и разработать ответную реакцию на них).*
* *4.Управление на основе экстренных решений (многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно ни предусмотреть, ни вовремя разработать aдeкватное их решение).*

Тем не менее следует отметить, что системы более раннего происхождения, включая долгосрочное планирование, сейчас широко применяются в управленческой практике. Стратегическое планирование в США внедрялось медленно и трудно в течение 20 лет, но теперь и оно все чаще входит в практику организаций. Периодически стратегическим управлением начинают интересоваться организации, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Управ. ление на основе ранжирования стратегических задач все больше завоевывает к себе внимание в Японии и США, а вот управление по слабым сигналам еще только складывается.

Российским предприятиям, действующих в крайне сложной социально-политической и экономической обстановке, динамичной среде, необходимо использовать накопленный управленческий опыт в странах с развитой рыночной экономикой с учетом специфики национальных условий.

Искусство стратегии состоит в том, чтобы результаты умственной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности.

**Список литературы**

1.Виханский О. (2 Из). Стратегическое Управление. Москва: 2002.-245с.

2. Глудкин О.П., Горбунов И.М., Гуров А.П.,.Зорин Ю.Б (1999*). Всеобщее Управление Качеством* М:, 338

3.Константинов Г.Н. (2002). *Современная конкуренция и новые задачи менеджмента* , М.: Человек,2003.- 478 с.

4 Ниссинен, Иоуко, Воутилайнен, Ээро "Время руководителя: эффективность использования", М.: Человек,2001.- 176 с.

5. Симкин Л., Дибб С. "Практическое руководство по сегментированию рынка", 2003.

6. www.manager.ru