**Содержание**

Введение

1. Формирование стратегических альтернатив

2. Стратегии государственного управления

3. Стратегия развития государства на период до 2010 года

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Впервые антикризисное регулирование на государственном уровне проводилось в США после Великой депрессии 1930-х годов. Государственное антикризисное регулирование осуществлялось по следующим направлениям: финансирование и субсидирование корпораций, стоящих на грани банкротства; принудительное картелирование предприятий; государственное регулирование кризисного сельского хозяйства: организация общественных работ и выдача пособий по безработице. В дальнейшем государственное регулирование эволюционировало от антикризисного к антициклическому, означающем регулирование экономики на всех фазах цикла *-* сокращение производства, если оно может стать чрезмерным и его стимулирование в период застоя.

Целенаправленное государственное антициклическое регулирование в сочетании с долгосрочным прогнозированием становится постоянным фактором циклического развития производства, переплетаясь со стихийными законами рынка. Антициклические меры государства проводятся по двум основным направлениям: бюджетное(варьирование объема государственных закупок, оплаты труда государственных служащих, объема государственных капитальных вложений, величины трансфертных платежей, налоговых ставок, правил и норм амортизации основного капитала), и кредитное (изменение учетной ставки ссудного процента - ставки рефинансирования, изменение норм обязательного резервирования для коммерческих банков, выпуск или выкуп государством краткосрочных финансовых обязательств, количественные ограничения кредита, изменение условий потребительского, ипотечного и биржевого кредита).

Целью настоящей контрольной работы является изучение и анализ стратегических альтернатив организации.

# 1. Формирование стратегических альтернатив

Каждое предприятие, работая в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должно не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит ему успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении. Так как количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, стратегический менеджмент предприятия должен постоянно приспосабливаться к ним, приобретая новые и трансформируя имеющиеся качества, наращивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Общепризнанной является следующая логическая цепочка, характеризующая процесс **стратегического** управления: комплексный анализ → определение миссии → разработка **альтернативных** стратегий → выбор стратегии → реализация стратегии.

Комплексный анализ — постоянное изучение и прогнозирование изменяющихся факторов внешней (рынков сбыта, состава сырья и комплектующих, деятельности конкурентов) и внутренней среды (производство, финансы, персонал, технологии, менеджмент).

Определение миссии и целеполагание — определение основной идеи функционирования предприятия, его смысла и философии, а также постановка перед подразделениями предприятия конкретных целей.

Разработка альтернативных стратегий — создание портфеля приемлемых для предприятия альтернативных стратегий, ведущих к достижению одной цели, но разными путями.

Выбор стратегии — анализ **альтернативных** стратегий, выбор наиболее подходящего варианта достижения поставленной цели, разработка конкретных планов реализации выбранного варианта развития (стратегии), в частности, в виде конкретных бизнес-планов для отдельных видов бизнеса, проектов, продуктов.

Реализация стратегии — организация процесса выполнения стратегии, его регулирование и координация. Организация реализации стратегии представляет собой комплекс управленческих и производственных процессов по реализации **стратегических** планов. Процессы могут быть основными, вспомогательными и обслуживающими. Регулирование изучает поведение окружения предприятия и корректирует его деятельность в соответствии с меняющимися параметрами внутренней и внешней среды. Координация — установление связей, системы взаимодействия и согласованности элементов системы. Сущность принятия **стратегического** решения состоит в том, что руководитель предприятия должен выбрать определенную стратегию его развития. Однако для этого необходимо сформировать несколько различных вариантов стратегий, то есть портфель **стратегических** альтернатив. Понятие альтернативности широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще и означает многовариантность. Многовариантны источники всех ресурсов, виды выпускаемой продукции, рынки и методы их освоения, цели предприятия и стратегии их достижения.

Традиционно считается, что формирование стратегии является прерогативой высшего руководства. Это на самом деле так. Однако, это относится к принятию стратегического решения, то есть к выбору стратегии. Но при формировании портфеля **стратегических** альтернатив, для того, чтобы он был максимально полным, необходимо учитывать предложения если не всех сотрудников предприятия, то хотя бы руководителей среднего звена. Для этого очень эффективным оказывается применение метода «мозговой атаки», когда выдвигаются независимые и порой очень смелые и нетрадиционные предложения. Часто при формировании портфеля стратегических альтернатив руководители допускают ошибку, которая заключается в сопоставлении стратегических альтернатив с типами стратегий. Наиболее распространенными в мировой практике являются следующие четыре типа стратегий:

* стратегии роста;
* стратегии ограниченного роста;
* стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса);
* комбинации из вышеперечисленных стратегий.

Однако, между типами стратегий и альтернативными стратегиями существует огромная разница.

Общеизвестно, что в зависимости от поставленных целей предприятие разрабатывает различные варианты их достижения. Поэтому основное различие между типами стратегий и **альтернативными** стратегиями заключается именно в конечном результате, то есть в достижении целей. Если стратегии классифицируются по типам, то они направлены на достижение различных целей, в то время как **альтернативные** стратегии направлены на достижение одной общей цели. Например, разве можно говорить, что стратегия интегрированного роста и стратегия сокращения альтернативны для увеличения доли рынка?

Одним из общепризнанных инструментов комплексного анализа является SWOT-анализ.

Поскольку SWOT-анализ выявляет угрозы и возможности внешней среды и сильные и слабые стороны предприятия, целесообразно устанавливать цели, исходя из результатов этого анализа, то есть целями предприятия должны быть использование возможностей и устранение угроз внешней среды, а также сохранение сильных и ликвидация слабых сторон самого предприятия, и, в соответствии с этим, генеральная стратегия предприятия должна состоять из следующих четырех направлений его деятельности:

1. **Стратегия использования возможностей внешней среды:** если перед предприятием открываются потенциальные возможности, оно просто обязано разработать план их реализации, иначе, если эти возможности будут реализованы конкурентами, они могут превратиться для него в угрозы.

2. **Стратегия устранения угроз внешней среды:** при должном обращении внимания на внешние угрозы, при разработке и реализации плана их устранения, предприятие может превратить их в потенциальные возможности или, как минимум, стабилизировать свое положение и быть готовым к сюрпризам внешней среды.

3. **Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия:** если предприятие имеет сильные стороны, то оно должно их не только сохранить, но и использовать. Только использованные сильные стороны предприятия представляют для него какую-либо ценность. Если же не использовать свои силы во благо для себя, то они могут превратиться в слабости.

4. **Стратегия ликвидации слабых сторон предприятия:** слабые стороны предприятия при уделяемом им недостаточном внимании могут превратиться в бомбу замедленного действия, которая может неожиданно взорваться в самый неподходящий для предприятия момент и свести на нет результат всей его деятельности.

Исходя из того, что у предприятия должна быть не одна стратегия, а четыре, необходимо разрабатывать **альтернативные** стратегии по достижению каждой отдельно взятой общей цели. При этом сохраняется принцип: результатом реализации стратегии является достижение поставленной цели. Однако это отнюдь не означает, что предлагаемый альтернативный вариант должен быть направлен на достижение одной единственной цели. Очень вероятно, что будут предложены такие альтернативные стратегии, выполнение каждой из которых приведет к нескольким установленным целям, как это произошло в случае с Hewlett-Packard.

Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает в себя следующие пять подэтапов:

1) формирование альтернатив использования возможностей;

2) формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;

3) формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;

4) формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия;

5) качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Качественный анализ предварительного портфеля, в отличие от первых подэтапов, проводит руководство и принимает решение о том, будет ли он окончательным или же подлежит доработке. Для этого предварительный портфель должен быть проанализирован на соответствие определенным критериям, а именно:

1. **Количество альтернативных стратегий:** количество вариантов достижения поставленных целей, входящих в портфель альтернативных стратегий, неограниченно. Можно сказать, что чем больше стратегий в портфеле, тем меньше вероятность того, что предприятие упустит наиболее благоприятный вариант.

2. **Полнота портфеля:** необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными.

3. **Независимость предлагаемых стратегий:** **альтернативные** варианты должны быть невыводимыми и независящими друг от друга, в противном случае, это нарушит принцип **альтернативности**.

4. **Соответствие стратегий поставленным целям:** предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей.

**2. Стратегии государственного управления**

Исторический опыт государственного управления показывает, что вопросы государственного урегулирования кризисных ситуаций не вмещаются в рамки какой-либо одной стратегии.

Стратегия государственного управления не может быть извлечена из исторического опыта страны и народа, и опыт одних стран и народов в прошлом или в настоящем не может быть перенесен на другие страны и народы вследствие разнообразия сочетания исторических, социальных, демографических, экономических, политических, культурных, мировоззренческих и др. условий.

Стратегия государственного управления направлена на определение наиболее действенного способа применения мощи государства в кризисной ситуации. Для ее реализации необходим не гипотетический (вероятностный), а абсолютно точный научно обоснованный прогноз кризисных ситуаций, позволяющий оценить причину кризиса, его характер, имеющиеся и будущие стратегические ресурсы, выбрать адекватные механизмы и способы государственного стратегического управления коллективным поведением и взаимодействием людей в настоящем с расчетом на сколь угодно отдаленное будущее.

Необходимость вовлечения сил и средств государства, адекватных кризисной ситуации, означает, что задачей государственного стратегического управления является смена курса в управлении с учетом стратегических целей, реорганизация органов власти и управления и координация их усилий по консолидации населения на основе общих социально и культурно значимых идей.

Стратегия государственного управления находится во взаимосвязи с оперативным управлением и тактикой. По отношению к ним стратегия государственного управления является ведущей, так как именно она определяет общую цель действий, силы, средства и механизмы решения антикризисных задач.

Результатом стратегии государственного управленияявляется выработка общих основ использования различных видов ресурсов, координация разных видов и форм деятельности ради укрепления мощи государства и процветания народа.

Содержание стратегии государственного управленияопределяется системой задач, связанных с поиском ответов на 12 ключевых вопросов, образующих 6 групп (кластеров):

1. Определение периодичности трансформаций в различных сферах деятельности (где, когда и почему?).

2. Определение социально и культурно значимых целей (зачем?).

3. Определение человеческих, природных, технико-технологических, производственных, финансовых, геополитических ресурсов (с кем, чем?).

4. Разработка основ материального обеспечения воспроизводства населения государства (в каком количестве и какого качества?).

5. Подготовка квалифицированных кадров (какими трудозатратами и по какой цене?).

6. Своевременное реформирование социальных институтов, включая институт власти и государственного управления (каким образом и какими средствами?).

Государственное стратегическое управление представляет собой систему мер по преодолению кризисных ситуаций, возникающих вследствие изменения целевых установок и личностного смысла индивидуальной и коллективной деятельности.

Оно базируется на прогнозировании

* трансформаций в политической, экономической, мировоззренческой сферах, в сфере образования и воспитания,
* изменений в обычаях и традициях,
* достижений в науке, технике и технологии и на определении
* условий и характера кризисов в ближайшей и отдаленной перспективе,
* способов подготовки и ведения антикризисного управления,
* способов и механизмов антикризисного управления,
* основ использования стратегических ресурсов,
* основ материального и технического обеспечения антикризисного управления,
* основ руководства органами государственного управления,
* механизмов и способов контроля над эффективностью антикризисного управления.

Средствами реализации государственного стратегического управления являются органы власти и управления разного уровня. Содержание их деятельности по стратегическому планированию определяется необходимостью разработки и реализации планов антикризисных мероприятий. К ним относятся

- практическое осуществление планирования стратегии государственного управления,

- принятие стратегических решений по смене курса управления и реорганизации органов власти и управления,

- руководство подготовкой квалифицированных кадров для осуществления антикризисного управления,

- мобилизация населения на преодоление кризисной ситуации,

- руководство органами власти и управления в ходе реализации антикризисной программы.

Государственное стратегическое управление является самой сутью практической деятельности высшего руководства государства и заключается в подготовке страны к преодолению кризисных ситуаций в ближайшей и отдаленной перспективе.

**3. Стратегия развития государства на период до 2010 года**

Важнейшей функцией государства в России всегда было поддержание равновесия и диалога между разными социальными слоями и группами населения. Особую роль в этом играл государственный социальный патернализм, реализация широкого спектра социальных функций, что в специфических российских условиях обеспечивало легитимность и стабильность самих государственных институтов. Масштабы такого патернализма характеризует соотношение государственных и индивидуальных расходов на социальные нужды (здравоохранение, образование, жилищно-коммунальную сферу), которое в СССР было на порядок выше, чем, например, в США.

Опыт последних лет показывает, что и сегодня формирование сильного и эффективного государства возможно только на основе социальной консолидации, расширения общественной поддержки целей и действий власти. Попытки укрепить государство, опираясь лишь на консолидацию деловой и политической элиты, обречены на неудачу, – прежде всего, из-за неразвитости правовых критериев и процедур согласования интересов различных субъектов хозяйствования. Социальная консолидация является также необходимым условием укрепления демократических институтов и последовательного развития гражданского общества.

В соответствии с “двухполюсной” структурой российского общества, сегодня сложились два принципиально различных подхода к роли государства по отношению к обществу и, прежде всего, к социальным функциям государства. Первый из них – подход, основанный на государственном патернализме, массированной поддержке жизненного уровня малоимущих слоев населения за счет ресурсов государства. Уже сейчас четко видна его ограниченность: социальные расходы государства, включая поддержку жилищно-коммунального хозяйства, достигают 10% ВВП, на четверть превышая соответствующий показатель для дореформенного периода (1990 г.). Это означает, что попытка решения проблемы бедности только за счет ресурсов государства не имеет реальной перспективы. Она неизбежно потребует массированного наращивания налоговой нагрузки на товаропроизводителей, и, по сути, приведет к новому периоду застоя российского общества, но в гораздо худших социальных и экономических условиях. Такой застой станет не способом выживания общества и государства, а стратегическим тупиком, “тихой смертью под социальным наркозом”.

Второй подход – осуществление ускоренного перехода к модели “субсидиарного государства”, основанной на принципе: государство отвечает лишь за обеспечение минимума социальных услуг, остальное граждане должны зарабатывать сами. При этом предполагается перераспределение социальных расходов в пользу самых уязвимых групп населения при одновременном сокращении социальных трансфертов обеспеченным семьям. Такой социальный маневр, по идее, должен был бы снять с государства избыточную социальную нагрузку, обеспечить возможность снижения налогов и создать импульс экономического роста.

В целом, ни один из этих двух вариантов не может служить основой для укрепления российской государственности и преодоления системного социально-экономического кризиса. Социальная консолидация, рассматриваемая как фактор укрепления государственности, означает решение ряда взаимосвязанных задач:

* налаживание механизма партнерства между основными социальными группами;
* на основе такого партнерства – формирование нормативных рамок поведения социальных групп и механизмов ответственности за их нарушение;
* расширение базы социальной поддержки власти на основе ее реальной ответственности за достижение социально значимых целей (рост уровня жизни, безопасность).

Проблема, однако, состоит в том, что в условиях отсутствия массового среднего класса консолидация расколотого общества может быть обеспечена не иначе, как при опосредующей роли самого государства. Для того, чтобы запустить параллельно взаимообусловленные процессы социальной консолидации и укрепления государства, необходимы следующие условия:

* выбор такой стратегической цели развития государства, которая обладает консолидирующим потенциалом, способна объединить усилия различных социальных групп;
* формирование механизма “социального контракта” между государством (властью), бизнесом и обществом, на котором, в частности, будут базироваться институты легитимности государства и собственности;
* создание новой системы социального порядка, регулирующей поведение основных социальных субъектов в контексте реализации стратегических целей государства.

Реальной целью развития государства, обладающей мощным консолидирующим потенциалом, является повышение уровня жизни, безопасность и достойная жизнь граждан России. Именно так сформулирована в 7-й статье Конституции России задача государства. Следовательно, критерием развития государства должен стать уровень организации, подготовки и использования всех его сил и ресурсов для достижения этой цели.

Механизм “социального контракта”, консолидирующего государство, бизнес и общество вокруг главной и корреспондирующих с ней целей, принципиально выглядит следующим образом:

* по отношению к обществу государство берет на себя осознанную ответственность за повышение уровня жизни, обеспечение социальных гарантий и безопасности, получая взамен легитимность власти и общественную поддержку;
* по отношению к бизнесу государство обеспечивает гарантии прав собственности, благоприятный предпринимательский климат, поддержку бизнеса во внешнем мире, получая взамен поддержку со стороны национального капитала, строгое соблюдение установленных государством норм и правил;
* баланс между обществом и капиталом строится по принципу: социально ответственное поведение бизнеса в обмен на общественную поддержку его интересов, целей и действий.

Создание новой системы социального порядка основано на том, что обеспечение благополучия и достойной жизни не может быть делом только власти, тем более – одного из уровней власти. Эта стратегическая цель требует согласования интересов и скоординированных действий федерального центра, субъектов Российской Федерации и бизнеса (крупных корпораций). Создание правового механизма такого согласования является основой стратегии развития социального государства.

Это предполагает практически работающий правовой, политический и хозяйственный механизм ответственности власти и основных субъектов экономики за достижение согласованных параметров уровня жизни. Создание такого механизма позволит, с одной стороны, строго разграничить обязательства и сферы ответственности федерального центра, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, бизнеса и домохозяйств за повышение благосостояния и решение социальных задач, с другой стороны, наладить постоянный диалог основных участников экономических процессов в самых разнообразных формах.

Успешность стратегии развития государства по принципу “благосостояние для большинства” будет определяться динамикой формирования массового среднего класса. Он должен охватить, по крайней мере, 50-55% населения, одновременно со снижением доли населения с доходами ниже прожиточного минимума до 10-15%. Государство просто не сможет длительное время соединять полярные сегменты расколотого общества, если не начнется ускоренное становление его естественной социальной опоры – массового слоя людей со средним достатком. Формирование среднего класса придаст необходимую устойчивость всей социальной конструкции и послужит основой для преодоления наиболее негативных последствий социального раскола.

Реформирование социальной сферы, осуществляемое в рамках стратегии “благосостояние для большинства”, должно исходить из следующих общих принципов:

* недопустимости снижения уровня жизни у массовых групп населения ни на каком этапе;
* обеспечения всеобщей доступности социальных благ, прежде всего, качественного медицинского обслуживания и образования;
* усиления адресности социальной поддержки в части социальных пособий и других денежных выплат населению;
* постепенности перехода на принцип платности социальных услуг и ликвидации системы перекрестного субсидирования – строго в соответствии с увеличением реальных доходов граждан, оплаты труда занятых в бюджетной сфере и социальных выплат.

В соответствии с расчетами, реализация условий формирования массового среднего класса предполагает, что уровень потребления должен возрасти по сравнению с сегодняшним в 1.7-1.8 раза. Отсюда вытекает ряд конкретных задач, которые российское общество должно решить в течение 2000-2010 гг.:

* обеспечить поступательное повышение реальных доходов граждан страны не менее чем на 75%;
* резко снизить масштабы бедности, уменьшив втрое численность населения с доходами ниже прожиточного минимума;
* увеличить к 2003 г. средний размер начисленных пенсий до уровня прожиточного минимума;
* обеспечить поддержку и развитие социальных институтов, определяющих качество “человеческого капитала” (образование, здравоохранение, культура). Расходы из бюджетов всех уровней на социальную сферу в реальном выражении должны увеличиться по сравнению с 2000 г. не менее, чем на 60%.

Необходимость решения данных социальных задач, параллельно с обеспечением достаточного уровня национальной безопасности, задает предельно жесткие требования к экономическому росту. Его граница оказывается достаточно высокой – не ниже 5-6% в среднем за год. Кроме того, в перспективе темпы роста производства первичных ресурсов не смогут превысить 2-4% в среднем за год, а это означает, что повышение эффективности их использования должно составлять не менее 2-3% в год. В такой ситуации ключевым звеном обеспечения экономического роста (а значит, и всей стратегии реализации главной цели развития социального государства) в ближайшие десять лет является инвестиционный прорыв. Он имеет несколько критически необходимых компонент:

* обеспечение форсированного роста капиталовложений, объем которых должен как минимум удвоиться в предстоящее десятилетие, т.е. увеличиваться со средним темпом не ниже 8-9% в год;
* осуществление структурного инвестиционного маневра в пользу секторов, способных обеспечить конкурентоспособность российской экономики в мировом хозяйстве;
* обеспечение инвестиционной поддержки ряда ключевых секторов, не обладающих в целом достаточным инвестиционным потенциалом (в частности, сельского хозяйства, электроэнергетики);
* обеспечение инновационного наполнения инвестиций (в противном случае инвестиционный рост будет способствовать воспроизводству устаревших технологий и консервировать экономическую отсталость страны).

Необходимо подчеркнуть, что лишь модель экономического роста, ориентированная на рост благосостояния большинства населения, сможет реально снять социально-экономический кризис, острота которого сегодня маскируется конъюнктурной волной оживления производства.

**Заключение**

Третьим, заключительным и самым продолжительным этапом стратегического процесса является реализация стратегии. В это время претворяется в жизнь та стратегия, которую выбрало государство.

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики. Такой вариант применяется в случае необходимости реагировать на важные изменения в организационном окружении, которые реально могут возникнуть. Для эффективной реакции на изменения в окружении надо систематически отслеживать фактические перемены и соотносить с плановым, для чего необходимо также определить цикличность контроля. Обычно такие варианты действий пересматривают каждый год.

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, вариабельнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования государства, что планы могут в какой-то мере «устареть» еще до начала реализации.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа.

**Список использованной литературы**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 2000.
2. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации//Аудит и финансовый анализ. — 2008.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006.
4. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — М.: Контуры, 2008.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. под. ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. **Стратегический** менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Зимина И.В. Общий менеджмент. - Сыктывкар, 2003
8. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров. - М.:ИНФРА-М, 2000