**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

1. Анализ стратегической ситуации

2. Формирование стратегии

3. Реализация стратегий

Заключение

Библиографический список

**Введение**

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблем, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности.

Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможней для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Термин **«стратегическое управление»** был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. XX в. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства.[[1]](#footnote-1) Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсально стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамки ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

В данной работе рассмотрены три исключительно важных вопроса стратегического управления: как понимать стратегическое управление, каковы его сущность и содержание; что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается; стратегическая линия ориентации фирмы на потребителя и роль маркетинга в реализации этой линии поведения.

**1. Анализ стратегической ситуации**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная вязь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на схеме 1 (прил. 1).[[2]](#footnote-2)

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.[[3]](#footnote-3)

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучшие уяснит цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:[[4]](#footnote-4)

⮚ кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

⮚ организация управления;

⮚ производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

⮚ финансы фирмы;

⮚ маркетинг;

⮚ организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

*Миссия и цели организации*

Итак, никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация- это объединение людей, преследующих определенные цели. Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т. п.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Существуют широкое и узкое понимания **миссии**.[[5]](#footnote-5) В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философией организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и вереде ее функционирования. В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации, от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее в работе миссия будет пониматься так, как она понимается, как рассматривается в узком смысле.

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 организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:[[6]](#footnote-6)

✰ собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;

✰ сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

✰ покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

✰ деловые партнёры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

✰ местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

✰ общество в целом, первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из данных, шести субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации не зависимо оттого, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников» сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих *факторов*:[[7]](#footnote-7)

🗶 история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

🗶 существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

🗶 состояние среды обитания организации;

🗶 ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

🗶 отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е. говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость **целей** для организации.

Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система построения мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов конкретных работников, подразделений и организации в целом.[[8]](#footnote-8)

По установившемуся мнению, существует два типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения. Это долгосрочные и краткосрочные цели. В принципе, в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, – долгосрочные цели. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:[[9]](#footnote-9)

доходы организации;

работа с клиентами;

потребности и благосостояние сотрудников;

социальная ответственность.

Как видно, эти сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организаций.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:[[10]](#footnote-10)

прибыльность, отражаемая в, показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т. п.;

положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.;

производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;

финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;

мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;

разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;

изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т. п.;

человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов текучесть кадров, повышение квалификации работников и т. п.;

работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т. п.;

оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объём благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и др.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию и более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Миссия ВУЗа «Ульяновский государственный институт электроники и математики» – готовить студентов и аспирантов в традициях русской системы образования (по соответствующим специальностям).

Для ВУЗа «Ульяновский государственный институт электроники и математики» задачами могут являться:

наличие не менее 20 % профессоров – докторов наук и 50 % доцентов – кандидатов наук в составе преподавателей;

обеспечение благоприятного возрастного состава преподавателей (например, средний возраст преподавателей не должен быть меньше 40 и больше 50 лет);

обеспечение регулярной научной работы преподавателей (например, каждый должен опубликовать в течение 5 лет не менее 5 научных работ и выступить не менее чем на 3 конференциях всероссийского и международного уровня);

в системе довузовской подготовки абитуриентах в разнообразных школах, кружках, на курсах должны ежегодно заниматься не менее чем 1000 школьников;

кафедры института должны быть оснащены компьютерами, объединенными в электронную сеть, обеспечивающую электронную почту внутри института и дающую непосредственный выход во всемирную сеть Интернет, и др.

*Анализ внешней среды*

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.[[11]](#footnote-11)

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как-то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменения в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспектив, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывает значительное влияние на ее деятельность. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как провидение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:[[12]](#footnote-12)

анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

участие в профессиональных конференциях;

анализ опыта деятельности организации;

изучение мнения сотрудников организации;

проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:[[13]](#footnote-13)

географическое месторасположение покупателя;

демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т. п.;

социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.;

отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т. п.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможности в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят эффективность работы организации. Себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Изучение конкурентов, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

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

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержи за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т. п. Однако любая из этих мер оказывает действенной только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появление замещающего продукта состоит в том, что если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому, для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучат рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т. п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

**2. Формирование стратегии**

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратеги. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

В распоряжении предприятия имеются стратегические альтернативы:[[14]](#footnote-14)

*Ограниченный рост*

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

*Рост*

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

*Сокращение*

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов (ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация, сочетания всех альтернатив). Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы (риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени и т. д.).

Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

**3. Реализация стратегий**

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

Основными задачами любого контроля являются следующие:[[15]](#footnote-15)

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

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

3) выявление причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

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

Рассмотрим, что конкретно должен делать генеральный директор как стратегический менеджер, какова последовательность его работы, в чем ему помогают консультанты (референты помощники).[[16]](#footnote-16)

**1 этап.**

Выбор цели с учетом финансового положения фирмы. Здесь можно выделить следующие варианты (типы целей):

а) восстановление платежеспособности. Такая цель очень актуальна для нашей экономики, когда рабочие сидят без оплаты, а главная забота руководителя – избежать банкротства;

б) увеличение массы и нормы прибыли;

в) диверсификация, то есть освоение новых сфер деятельности;

г) конверсия – полная смена профиля для оборонных заводов.

**2 этап.**

Уточнение, дифференциация цели. Исходя из рыночной ситуации намечается:

а) проникновение на новый рынок - наступательная стратегия фирмы на основе вытеснения конкурентов с этого рынка или сотрудничество с ними;

б) сохранение и развитие рыночных позиций – оборонительная страте-гия;

в) отступление, уход с неперспективных рынков. Фирме не нужно цепляться за все виды деятельности, пытаться обязательно закрепиться на всех возможных рынках. Можно и уходить с рынка, но уходить достойно, путем нормального свертывания своей деятельности.

**3 этап.**

Выбор типа маркетинговой, конкурентной стратегии:

А. Неценовая конкуренция при широком ассортименте. Данный тип маркетинговой стратегии означает, что фирма конкурирует уникальным качеством, а не низкой ценой продукции. Это самый перспективный вид конкуренции. Он означает, что только данное предприятие умеет изготавливать определенные изделия и, не снижая цены, конкурирует качеством.

Б. Неценовая конкуренция при узком ассортименте.

В. Ценовая конкуренция при широком ассортименте. Ее могут избрать крупные фирмы, которые обладают сравнительно дешевыми мате-риальными ресурсами или рабочей силой.

Г. Ценовая конкуренция при узком ассортименте (например, при производстве каботажных судов).

**4 этап.**

Дифференциация целей в зависимости от этапов жизненного цикла изделия.

**5 этап.**

Сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента. Цели фирмы дифференцируются по различным сферам управленческой деятельности. К числу контролируемых показателей можно отнести: сбыт (объем реализации); доходы; уровень конкуренции; динамику цены. Специфика выпускаемого товара и стратегическая цель, которая ставится в итоге, определяют объект особого внимания для стратегического менеджмента.

**6 этап.**

Разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей.

Базовая цель предприятия дифференцируется для отдельных областей (сегментов) его деятельности – стратегических зон хозяйствования. Они могут выделяться по следующим признакам:

- характер рынков сбыта (товары, предназначенные для массового потребителя, для экспорта в развитые страны и элитных групп в России, выпускаемые по индивидуальным заказам);

- общность используемого сырья;

- единство технологии и фазы научно-производственного цикла (необ-работанное сырье, полуфабрикаты, готовые изделия, научно-техническая продукция, услуги);

- патентная защита (выпуск по зарубежным лицензиям, на основе собственных изобретений и ноу хау без патентов) и т. д.

По каждой из этих зон целесообразно провести анализ по нескольким направлениям:[[17]](#footnote-17)

1. Удельный вес данной зоны (сегмента) в общем доходе (объеме продаж) фирмы и его динамика. Этот показатель отражает значимость данной сферы деятельности предприятия. При этом выделяются (по американской терминологии) «звезды» (группы товаров с максимальными темпами роста продаж), «дойные коровы» (товары, приносящие основной доход при стабильном объеме реализации), «загадки» (доля в выручке невысока, но спрос остается постоянным) и «мертвые собаки» (продажа снижается, перспектив нет).

2. Удельный вес данной группы товаров в общем объеме реализации на рынке и его динамика. При этом учитывается доля покупателей, которые приобрели товар фирмы (коэффициент проникновения на рынок), и отношение средней фирменной продажной цены к уровню рыночных цен на аналогичный товар (ценовой коэффициент). Благодаря последнему автомобильные компании России и Украины проникают на рынки Латинской Америки, Восточной Европы и других стран.

3. Стадия жизненного цикла, на которой находится товар. Стадия внедрения на рынок начинается в Процессе нововведения и заканчивается выпуском первых промышленных партий или образцов. На стадии роста быстро увеличивается объем продаж и прибыль в расчете на каждую единицу продукции (при переходе к массовому производству снижаются издержки). Фаза зрелости означает стабилизацию выручки при некотором росте общей суммы прибыли за счет дальнейшего снижения себестоимости. Наконец, спад начинается при устойчивом сокращении объема продаж в связи с переключением спроса на иные товары.

На первом этапе особое значение имеет фактор времени, сокращение (без ущерба для качества) сроков разработки и освоения нововведения, интенсивная реклама нового товара, укрепление связей с поставщиками и потенциальными покупателями. После начала серийного выпуска главное – полное использование производственных мощностей, поддержание проектного, гарантируемого качества, достижение планового уровня издержек, формирование семейства изделии на базе основной модели с учетом запросов различных покупателей. Прекращение роста доходов требует смены ценовой стратегии (ориентация не на высокую цену и прибыль с каждой единицы товара, а на общую сумму прибыли за счет увеличения числа покупателей). Для стимулирования сбыта приходится идти на снижение цен, продажу в рассрочку и в кредит, оказание дополнительных льготных услуг по доставке, ремонту, оформлению (покупки и соответствующих товаров), модернизации базового образца, а при первых признаках спада – проводить уценку и распродажу остатков, ускорять внедрение на рынок новых товаров.

Основа стратегического управления предприятием **перспективное планирование**. Рыночная экономика отличается от административно-командной не отменой планирования, а коренным изменением его роли, содержания, форм и методов.

**Планирование** – процесс обоснования и выбора целей развития, соответствующего распределения ресурсов, разработки и реализации программ достижения избранных целей, включая выдачу заданий исполнителям и контроль за их выполнением.[[18]](#footnote-18)

При переходе к рыночной экономике прежде всего меняется субъект планирования. Принимать план может только собственник или уполномоченный им работающий по контракту и ответственный за результаты хозяйственной деятельности предприниматель. Кто платит, тот и заказывает музыку. Это значит, что государство может планировать лишь то, что оплачено бюджетными инвестициями (ввод в действие основных фондов на ограниченном числе важнейших объектов), федеральными, региональными и муниципальными программами и контрактами (поставки продукции особой значимости или для государственных нужд), либо выполняется бюджетными организациями. Для большинства предприятий в государственном плане содержатся лишь прогнозы и ориентиры, указывающие наиболее целесообразные и стимулируемые с помощью налоговых и иных льгот направления развития.

По содержанию перспективное планирование предприятия в новых условиях обычно включает долгосрочный прогноз на 5-15 лет (обснованное вероятностное предположение об изменениях в структуре и запросах рынка, технике и технологии производства и их социально-экономических последствиях), план развития на 3-5 лет с разбивкой по годам и целевые программы решения важнейших проблем.

*Структура перспективного планирования*

Во многих зарубежных фирмах принята следующая структура перспективного (5-летнего) плана:[[19]](#footnote-19)

1. Цели развития фирмы (базовые, по отдельным группам товаров, по сегментам рынка).

2. Инвестиции и обновление производства (ассортимента продукции, технологии, оборудования, используемых материалов).

3. Улучшение использования ресурсов – снижение трудоемкости, материало- и энергоемкости, фондоемкости (капиталоемкости) товаров, издержек производства и обращения.

4. Совершенствование управления (организационная структура, кадровая и техническая база стиль работы, социальное развитие и климат в коллективе).

5. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути (целевые программы) их решения.

6. Распределение ресурсов между структурными единицами фирмы и стратегическими проектами (программами).

7. Перспективные ориентиры фирмы и задания ее структурным единицам по эффективности производства (производительность труда, себестоимость, фондоотдача, рентабельность продукции, активов, акционерного капитала).

На основе стратегического плана разрабатываются функциональные (по ресурсосбережению, компьютеризации управления и т. д.) и рыночно-продуктовые программы, назначаются их руководители, оцениваются затраты по каждой программе, общая потребность в ресурсах. Затем программы ранжируются по эффективности, исходя из возможностей компании отбираются наиболее выгодные из них. После этого распределяются инвестиции между программами и структурными единицами.

Изменения в процедуре (порядке) разработки плана связаны с переходом от одновариантного (исходя из контрольных цифр по поставкам продукции) к многовариантному планированию. При сопоставлении вариантов, отличающихся структурой производства (номенклатурой продукции, технологиями и источниками поставок), используются графики распределения ресурсов по видам продукции или стратегическим сегментам хозяйствования. Они позволяют выбрать вариант с наибольшей суммой прибыли при данном объеме расходов (при ограниченности оборотных активов).

На зарубежных фирмах перспективное планирование ведется снизу вверх или сверху вниз. В первом случае руководство фирмы выдвигает стратегические идеи и разрабатывает общий прогноз развития, а небольшой плановый отдел устанавливает единую форму плановых документов, методику расчетов и экономических обоснований, а также координирует работу структурных единиц. Такой порядок распространен в крупных акционерных компаниях.

Во втором случае плановый отдел сообщает цехам и производствам исходную информацию для разработки планов и устанавливает задания по важнейшим показателям (объем реализации, лимит расходов, прибыль).

*Этапы перспективного планирования на предприятии.*

В целом перспективное планирование на предприятии включает следующие этапы:[[20]](#footnote-20)

1. Прогноз развития фирмы на основе маркетинговых исследований и оценки ее конкурентоспособности.

2. Выявление основных проблем, сдерживающих улучшение рыночных позиций, обоснование вариантов их разрешения, оценка возможных последствий того или иного выбора.

3. Разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и соответствующие нормативные показатели.

4. Целевые программы по стратегическим зонам хозяйствования.

Методы разработки и управления целевыми программами на предприятии рассмотрены в специальных работах. Для руководства программой назначается один из ведущих специалистов.

В соответствующие разделы планов технического развития, материального обеспечения и других направлений деятельности включаются задания, позволяющие достичь соответствующих показателей по каждой программе.

В каждой из программ должны быть ясно сформулированы ее экономические и социальные цели, конечные результаты и поэтапные рубежи их достижения, количественные и качественные показатели по каждому этапу (маркетинговое исследование, опытно-конструкторские работы и научно-исследовательские, конструкторско-технологические разработки, опытная проверка и испытания, выпуск первой промышленной серии, организационные мероприятия и информационное обеспечение для достижения проектной мощности и технико-экономических показателей и т. д.). При этом прогнозируются технические и технико-экономические параметры отдельных технологий и их укрупненных групп, перспективный объем реализации, их трудоемкость, фондоемкость, материалоемкость и капиталоемкость, срок окупаемости инвестиций.

Для ВУЗа «Ульяновский государственный институт электроники и математики» в качестве задачи было указано наличие не менее 20 % профессоров – докторов наук и 50 % доцентов – кандидатов наук в составе преподавателей. Чтобы превратить эту задачу в набор конкретных заданий, необходимо проанализировать состав персонала на настоящий момент, спрогнозировать его естественное изменение (в результате выхода на пенсию преподавателей старших возрастов, перехода на другую работу иных сотрудников и др.), оценить озможности повышения профессионального уровня (защиты диссертаций) для конкретных сотрудников, а также возможности привлечения нового персонала. После этого можно будет спланировать активную кадровую политику и оценить ее результаты по повышению профессионального уровня персонала. Достижима ли вообще поставленная задача? А если достижима, то в какие сроки? И после всего описанного анализа должен быть утвержден конкретный план мероприятий.

**Заключение**

Стратегическое управление является одним из важнейших факторов успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе. Тем не менее в действиях руководства организаций часто наблюдается отсутствие стратегичности, что зачастую приводит их к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы – очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

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

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком – какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление – это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление – это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быт гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

**Библиографический список**

**Научная и учебная литература:**

1. Ансофф И. В. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 261 с.

2. Артамонов Б. В. Стратегический менеджмент. – М.: Софит, 2003. – 382 с.

3. Багриновский К. А., Бусыгин В. П. Математика плановых решений. – М.: Наука, 2002. – 224 с.

4. Буров В. Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. – М.: Менатеп-Информ, 1997. – 276 с.

5. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

6. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 250 с.

7. Капков А. С. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 368 с.

8. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

9. Курач Л. А., Лепе Л. Н., Семенов П. М. Разработка бизнес-плана предприятия. – М.: Республиканский исследовательский научно-консульта-ционный центр экспертизы, 1996. – 90 с.

10. Маниловский Р. Г. Бизнес-план. – М.: Экономистъ, 1998. – 160 с.

11. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. – С-Пб.: 1997. – 319 с.

12. Уткин Э. А. Управление компанией. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2002. – 304 с.

13. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Знание, 1997. – 527 с.

14. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Омега-Л, 1997. – 800 с.

15 Шмален Г. О. Основы и проблемы экономики предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 512 с.

1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Знание, 1997. [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. – С-Пб.: 1997. [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Буров В. Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. – М.: Менатеп-Информ, 1997. [↑](#footnote-ref-5)
6. Артамонов Б. В. Стратегический менеджмент. – М.: Софит, 2003. [↑](#footnote-ref-6)
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Знание, 1997. [↑](#footnote-ref-7)
8. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. – С-Пб.: 1997. [↑](#footnote-ref-8)
9. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. – С-Пб.: 1997. [↑](#footnote-ref-9)
10. Артамонов Б. В. Стратегический менеджмент. – М.: Софит, 2003. [↑](#footnote-ref-10)
11. Буров В. Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. – М.: Менатеп-Информ, 1997. [↑](#footnote-ref-11)
12. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. [↑](#footnote-ref-12)
13. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. [↑](#footnote-ref-13)
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Знание, 1997. [↑](#footnote-ref-14)
15. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. [↑](#footnote-ref-15)
16. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. – С-Пб.: 1997. [↑](#footnote-ref-16)
17. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. – С-Пб.: 1997. [↑](#footnote-ref-17)
18. Багриновский К. А., Бусыгин В. П. Математика плановых решений. – М.: Наука, 2002. [↑](#footnote-ref-18)
19. Артамонов Б. В. Стратегический менеджмент. – М.: Софит, 2003. [↑](#footnote-ref-19)
20. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. [↑](#footnote-ref-20)