КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу «Менеджмент»

по теме: «Виды стратегий»

Содержание

Введение 4

1. Методология стратегического планирования 6

1.1 Основные характеристики стратегических решений 6

1.2 Определение миссии организации и постановка целей ее развития 9

2. Анализ внешней и внутренней среды организации 13

2.1 Анализ внешней среды организации 13

2.2 Анализ внутренней среды организации 18

3. Классификация стратегий развития организации и их оценка 23

3.1 Стратегии внутреннего роста 23

3.2 Стратегии внешнего роста 26

3.3 Оценка стратегий организации 33

Заключение 38

Список использованных источников 40

Введение

Стратегический менеджмент сегодня составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии. Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения предприятий в проблемы сбыта работ и услуг. Сегодня, в этих условиях, для большинства предприятий все более очевидной становится необходимость применения различных методов стратегического управления.

Опыт стратегического менеджмента при осуществлении отечественными предприятиями хозяйственной деятельности весьма ограничен. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип менеджмента.

В течение последних 20 лет в области стратегического менеджмента произошло значительное количество важных событий и сдвигов, как в плане теории, так и методов. От года в год число и профессиональный уровень исследований в данной области продолжает расти.

Первые наработки и постановка насущных вопросов в этой области были посвящены деловой политике и общему управлению. Основной акцент в плане исследований и обсуждений делался на изучение единичных примеров (фирма и отрасль). Как правило, круг экспертов работающих с данной тематикой, формировали специалисты, ранее занимавшиеся другими дисциплинами в сфере экономики и бизнеса, а также бывшие руководители компаний государственного и частного секторов экономики.

Знаменательной вехой в эволюции исследований данной области стал выход в свет серии диссертаций Гарвардской Школы Экономики, сосредоточивших свое внимание на корпоративной стратегии и устойчивой, успешной работе компаний. В качестве одного из примеров можно привести работу Ричарда Румельта (Richard Rumelt) в 1974 году. Очередной этап становления стратегического менеджмента приходится на выход в свет в 1979 году культовой книги Дэна Шендэля (Dan Schendel) и Чака Хофера (Chuck Hofer), после которой произошла окончательная смена термина «деловая политика» на «стратегическое управление». И наконец, в 1980 году, теперь уже ставшая классической книга Майкла Портера «Competitive Strategy», завершила начальные преобразования в области стратегического менеджмента. Основополагающие стратегии, изложенные в данной работе, сохранили свою актуальность по сей день.

Исследования в области стратегического менеджмента совершенствуются, как в теоретическом, так и в практическом планах. Используемые методы и инструменты становятся более сложными и важными в плане накопления и развития базы знаний о том, как со стратегической точки зрения управлять компанией. Но, несмотря на это, тема стратегического менеджмента продолжает сохранять свою актуальность.

Цель данной работы – проанализировать виды стратегий в современном стратегическом менеджменте. На основании цели в работе поставлена задача изучить типы менеджерских стратегий, а также этапы их разработки.

1. Методология стратегического планирования

1.1 Основные характеристики стратегических решений

Принятие решений при управлении организацией характеризуется как процесс определения и решения проблем. В большинстве источников выделяется две ключевых стадии в процессе принятия решений в организации:

1. Определение проблемы. Здесь отслеживается информация об условиях внешней обстановки и самой организации с целью определить уровни эффективности и выявить причину недостатков.

2. Решение проблемы. Здесь рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант.

Можно провести разграничение между запрограммированными и незапрограммированными решениями. Запрограммированные решения характеризуются следующим:

повторяются и четко определены;

в организации уже имеются процедуры работы с данной проблемой;

имеется полная информация по текущим показателям;

проблема имеет четкую структуру в вопросе критериев эффективности;

альтернативы легко определяются, и имеется большая вероятность успеха.

В организации имеется очень много действий, которые определяются запрограммированными решениями.

Незапрограммированные решения имеют следующие характеристики:

новые, слабо определены и нет системы их решения;

нет достаточной информации о проблеме;

нет четких критериев эффективности решения;

альтернативы решений не ясны;

существует неопределенность относительно того, будет ли выдержан предложенный путь действий;

обычно возможно разработать немного вариантов действий, поэтому традиционно принимается одно решение проблемы.

Незапрограммированные решения играют большую роль при разработке и реализации стратегии.

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Таковых можно выделить девять[[1]](#footnote-1):

1) отражающие точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься;

2) призванные оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. (Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.);

3) принимающие также во внимание собственные ресурсы организации и содействующие обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами;

4) включающие представление о большом изменении в системе работы организации;

5) чрезвычайно сложные, включающие различные степени неопределенности; они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации;

6) требующие всестороннего подхода к управлению организацией; удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность организации;

7) имеющие дальний прицел; они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;

8) причастные к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации; многие авторы убеждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании;

9) серьезно воздействующие на ресурсы и оперативную деятельность; они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Стратегический менеджмент организации тесно связан со стратегическим маркетингом. Взаимосвязь и взаимопроникновение между концепциями стратегического менеджмента и маркетинга одна из серьезных проблем практики управления организацией. Дж. Дэй, известный специалист по стратегическому маркетингу, не один год потративший на изучение различий между этими двумя сферами деятельности, в итоге, а точнее в 1992 г., высказал следующее: «Стратегическое планирование – это почти предвидение ситуации в будущем, а маркетинг, по традиции, является пограничной функцией между организацией и ее внешней средой».

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности компании удовлетворить их; эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании компании используются многие понятия маркетинга – доля рынка, развитие рынка, рост; порой бывает сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового. На практике некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Маркетинг играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования компании. Во-первых, он обеспечивает руководящие методологические принципы – маркетинговую концепцию, которая предполагает ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей. Во-вторых, маркетинг предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы. Наконец, в рамках каждого отдельного подразделения компании маркетинг помогает разрабатывать стратегию выполнения задач[[2]](#footnote-2).

Служба маркетинга должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании.

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска.

1.2 Определение миссии организации и постановка целей ее развития

Для принятия решения о целесообразности применения того или иного вида стратегии необходимо, прежде всего, определить миссию организации. Стратегическая установка, или миссия организации, в сущности, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации. Она обычно довольно широка по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосрочных перспектив организации.

Можно привести несколько причин, по которым организация должна сформулировать свою стратегическую установку:

сосредоточить сотрудников организации на общей цели;

сформулировать основу или стандарт для распределения ресурсов;

создать или изменить климат, или культуру организации;

обеспечить трансформацию целей организации в рабочую структуру;

ввести систему формального планирования в организации.

Какого-либо определенного и универсального набора правил для формулирования стратегической установки, подходящего для любой конкретной организации, не существует. В разных организациях ее содержание, объем, форма и уровень детализации будет отличаться. Однако для решения этой задачи существуют все-таки некоторые общие идеи и рекомендации. Представляется полезной предложенная Ф. Дэвидом нижеприведенная структура ответа на вопрос, что должно быть отражено в стратегической установке[[3]](#footnote-3).

1. Покупатели. Указывается, кто является покупателями организации.

2. Продукция или услуги. Описание основных видов продукции и услуг организации.

3. Рынки. Формулируется сфера конкуренции фирмы.

4. Технология. Сообщается о том, является ли технология предметом внимания организации.

5. Формулирование широких экономических задач фирмы.

6. Философия. Подтверждение основных убеждений, этических ценностей и философских приоритетов организации.

7. Самооценка. Формулирование недостатков организации и ее конкурентных преимуществ.

8. Забота об имидже. Формулирование того, как организация хотела бы выглядеть в глазах общественности.

9. Отношение к персоналу. Заявление об отношении компании к ее персоналу.

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы. Процесс достижения таких целей контролировать труднее.

Цели традиционно рассматриваются как формальное выражение ожиданий держателей акций или других собственников. Они также могут представлять ожидания других заинтересованных в успехе организации лиц, например, работников, покупателей, поставщиков и т.п. Цели организации обычно формулируются собранием акционеров, членами правления или президентом (генеральным директором) компании.

В качестве целей корпорации могут, например, выдвигаться следующие предложения[[4]](#footnote-4):

представить потребителю качественно новый продукт или услугу;

расширить географию продаж;

найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;

получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);

сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;

поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам.

Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне подразделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той части их достижения, которая отводится отдельным подразделениям (например, цель компании получить определенный процент прироста объема продаж может быть переформулирована как конкретные задачи производственного подразделения, отдела маркетинга, транспортного цеха, финансовой службы и т.д.).

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании.

2. Анализ внешней и внутренней среды организации

2.1 Анализ внешней среды организации

После определения целей и задач организации начинается анализ внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть – «дальнее» окружение – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, – разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

политические и правовые;

экономические;

социальные и культурные;

технологические.

Рассмотрим последовательно каждую группу факторов.

Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные – могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии» высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение – новые возможности для развития.

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВНП; ставки налогов.

Социальные и культурные факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

Влияние технологических факторов на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного – и шире – социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

2.2 Анализ внутренней среды организации

Внутренний анализ – это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут: ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал[[5]](#footnote-5). Рассмотрим последовательно компоненты, пли факторы, каждой группы.

Перечисленные выше факторы не исчерпывают тему анализа, однако представляют ключевые проблемы, которые нужно принимать во внимание при проведении внутреннего анализа.

Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Как часть стратегического анализа он не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приспосабливая ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет компании учитывать и воздействовать на ее слабые стороны.

Ключевые элементы внутреннего стратегического анализа организации перечислены ниже. К ним относятся:

цели (задачи),

структура организации,

финансовые ресурсы,

трудовые ресурсы,

производственная деятельность,

сбыт,

исследования и разработки.

Цели (задачи) часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Они должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Часто проводят разграничение между широкими и узкими, заявленными и реально существующими целями. В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают жестко определенную последовательность действий для достижения узко конкретных, локальных целей. Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в качестве средства измерения достижения целей.

Важнейшая цель внутреннего анализа – выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер (1962), например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры и выделил несколько важных предположений:

организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованы.

по мере развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений.

Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточен на вопросе, подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии. Анализ организационной структуры – это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Для выяснения, в какой мере структура соответствует целям организации, целесообразно получить отпеты на вопросы, подобные следующим:

На основе каких принципов выделяются подразделения компании?

Какой объем продукции производят отдельные подразделения?

Соответствуют ли результаты деятельности этих подразделений показателям эффективности и прибыли, получаемым компанией в целом?

Финансовые ресурсы, как и структура, являются основой обеспечения стратегии корпорации. В этом контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием производства компании и порядком использования этих средств. Оценка финансовой деятельности сосредотачивается на следующих вопросах:

Какие виды решений по финансированию и инвестированию выполняются финансовыми службами?

Каков состав капитала и какие воздействия это будет иметь на будущие выплаты и дивиденды?

Какие методы оценки и модели доступны для оценивания инвестиционных решений?

Сбор какой информации осуществляется финансовыми службами и как они обеспечивают стратегический процесс?

Какая информация и кому предоставляется финансовыми службами?

Важнейшая задача деятельности в области трудовых ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.

В контексте реализации стратегии организации необходимы работники, которые обладают следующими качествами, способностями, навыками:

привержены целям организации, верят в ее ценности;

компетентны в работе;

обеспечивают экономию затрат;

могут обеспечить стратегическое изменение;

обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Производственная деятельность является основной функцией любой организации и представляет собой превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.

Стратегическая значимость производственной деятельности определяется следующим:

гибкостью и готовностью к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность;

наличием и быстрым внедрением в производство высоких технологий и автоматизации;

удовлетворением потребностей и ожиданий покупателей;

обеспечением высокого качества при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Наиболее успешные организации постоянно вводят прогрессивные новшества во все области деятельности. Собственные исследования и разработки являются одним из путей к этому. Необходимость исследований и разработок для организаций вызывают обстоятельства, когда исследования и разработки:

подразумевают вложения, для которых необходимо найти соответствующий им уровень финансирования;

обеспечивают другие стратегии или методы их обеспечения, касающиеся совершенствования продукции.

Ключевое стратегическое решение предполагает ответы на вопросы, сколько расходовать на исследования и разработки и как распределять эти ресурсы. Вопросы, которые нужно учитывать, когда оценивается подобная деятельность, включают следующие:

Имеют ли исследования и разработки четкую рыночную ориентацию?

Какова технологическая компетенция данной службы?

Каков уровень знаний и опыта тех, кто руководит и проводит исследования и разработки?

Пригодна ли структура исследований и разработок?

Насколько успешна деятельность службы по исследованиям и разработкам?

Подводя итоги раздела, можно сделать выводы, что анализ внутренней и внешней среды организации составляет значимую часть стратегического управления.

3. Классификация стратегий развития организации и их оценка

3.1 Стратегии внутреннего роста

В самом общем виде, абстрактно, организация имеет пять вариантов стратегического развития:

1) оставить все без изменений;

2) обеспечить внутренний рост;

3) выбрать стратегию внешнего роста;

4) произвести изъятие вложений;

5) выйти на международный рынок.

Оставить все без изменений – это тоже стратегия. Можно попытаться зафиксировать все как есть и назвать это стабилизацией. Однако бездействие всегда приводит к деградации, так как окружающая нас действительность динамична и находится в состоянии непрерывного развития. Однако было бы неверным оценивать такую стратегию только как отрицательное явление: она может быть хорошо обоснована исследованиями внутренней и внешней среды и означает, что компания производит или поставляет тот же продукт или ту же услугу тем же покупателям. Такие стратегии часто применяются в компаниях с длительным жизненным циклом продукции (например, в отраслях тяжелого машиностроения) и чаще всего рассматриваются как желательные в организациях народного образования, здравоохранения, судебной системы, муниципальных службах и других, где отказ от осуществления изменений не является одновременно угрозой существованию организации.

Стратегический план внутреннего роста исходит из предположения, что организация делает правильные вещи и эту деятельность целесообразно расширять. При этом предполагается, что организация обладает достаточными ресурсами для развития. Другой вопрос, в каком направлении его ориентировать. Существуют четыре стратегии, которым может следовать организация, ориентированная на внутренний рост:

а) Более глубокое внедрение на рынок (концентрация).

Такая стратегия требует от компании концентрации на том, чтобы делать в большем масштабе и лучше то, что обеспечивает успех компании, и она целесообразна, когда:

имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;

количество имеющихся покупателей может быть значительно увеличено;

доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли в целом растут;

существует тесная связь между объемом продаж и затратами им маркетинг в стоимостном выражении;

возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

б) Развитие рынка.

В этом случае компания представляет на уже освоенные рынки различные модификации товаров. Эта стратегия приемлема, если:

доступны новые каналы распределения – надежные, недорогие и качественные;

организация имеет успех в том, что она делает;

существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки;

у организации есть необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы расширить производство;

организация имеет избыточные производственные мощности;

базовая сфера деятельности организации быстро становится глобальной по масштабу.

Если связь с текущим бизнесом реализуется на уровне технологии, корпорация может выходить на самые разные рынки. Так, используя свои преимущества в технологии стекла, компания Corning Glass Works в разное время занималась разными видами бизнеса: посудой, электронными компонентами, телевизионными трубками, оптико-волоконными кабелями, медицинскими инструментами, лабораторным стеклом, промышленными материалами и продукцией офтальмологического назначения. Хотя технологии, связанные со стеклом, ключевые, в некоторых видах бизнеса Corning использовала иные производственные технологии, работала с совершенно иными тинами заказчиков, применяла другие маркетинговые каналы, создавала другие конкурентные преимущества и критерии покупок. Компании, действия которых основаны на ключевой технологии, должны заранее определить, могут ли они создать дополнительные топ-характеристики (в производстве и маркетинге), необходимые для достижения успеха на каждом из рынков, на которые собираются выйти[[6]](#footnote-6).

Однако когда в качестве ключевой характеристики выступает маркетинг, компании необходимо действовать несколько иначе. Так, подразделение Allegiance Corporation, выпускающее продукцию для медицинских учреждений, предлагает в варианте «все за один раз» широкий набор товаров, включая медицинские перчатки, бинты, повязки, больничные кровати, медицинские инструменты и медицинское оборудование. Для изготовления всей этой продукции необходимо множество разных технологий и производственных процессов.

в) Разработка нового товара.

Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим продуктам с целью развить свое присутствие на рынке. Она используется тогда, когда:

фирма начинает новую деятельность;

организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла; идея состоит в том, чтобы сохранить удовлетворенных ее товарами (ценами) покупателей как потребителей ее продукции и в будущем;

есть смысл предложить новые (улучшенные) товары, исходя из положительного опыта продаж существующих товаров и услуг;

организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием.

г) Обновление.

Эта стратегия связана со значительными изменениями в товарах или услугах. Включает замену существующих товаров новыми, что означает новый жизненный цикл товара.

3.2 Стратегии внешнего роста

Вариант «внешнего роста» обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании – от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. Выделяются следующие стратегии внешнего роста:

а) Горизонтальная интеграция.

Стратегия означает, что компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с какой-либо другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. Основные стимулы создания стратегических союзов, это:

минимизация издержек;

улучшение конкурентной позиции;

передача знаний организационного характера.

Например, эти цели преследовало совместное предприятие, созданное Merck и Johnson & Johnson, чтобы выводить на рынок продукцию фармацевтического характера, продаваемую свободно (не по рецептам). Merck может выпускать такую продукцию по низкой себестоимости, а Johnson & Johnson имеет широкую сеть каналов распространения и неограниченные маркетинговые возможности. Совместное предприятие, созданное General Motors и Toyota для выпуска автомобилей в США, позволило General Motors лучше понять сущность некоторых производственных процессов, обеспечивающих более высокое соотношение между затратами и результатами, и тем самым повысить эффективность и получить более высокое качество продукции. В свою очередь, Toyota получила готовые мощности американского производителя автомобилей, т.е. смогла действовать в США оперативнее, чем при самостоятельном выходе на американский рынок[[7]](#footnote-7).

Стороны, рассматривающие возможность создания стратегического союза, должны получить ответы на следующие вопросы:

мотивация для участия в союзе;

потенциальный конфликт интересов;

предпочтительная продолжительность действия союза;

уровень интегрированности.

В качестве примера не самого лучшего партнерства можно вспомнить создание Microsoft: совместного предприятия с IBM для разработки операционной системы OS/2. Однако в это же время Microsoft полным ходом разрабатывала и свою операционную систему для настольных компьютеров – Windows, прямого конкурента OS/2. В результате успех Microsoft в реализации Windows негативно повлиял на продажи OS/2.

б) Вертикальная интеграция.

Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг. Это может осуществляться в обратном направлении относительно цепочки создания ценности (т.е. в направлении контроля над поставками сырья) или в прямом направлении (в направлении контроля за сетью распределения).

в) Концентрическая диверсификация.

Включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов мнительности.

г) Конгломератная диверсификация.

Стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками.

В варианте стратегии изъятия вложений деньги не вкладываются для дальнейшего роста. Эти стратегии обычно подразумевают консолидацию и перемещение капитала, используются в разнообразных ситуациях, которые мы рассмотрим ниже, анализируя стратегии антикризисного управления, и включают следующие меры:

а) Экономия.

Эта мера предполагает осуществление действий по оздоровлению для того, чтобы справиться с ситуацией снижения прибыли. Экономия может включать такие действия, как снижение затрат, создание дополнительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно.

б) Сдвиг.

Включает принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товара или услуги. Освобожденные ресурсы перенаправляются в другую конкретную область.

в) Изъятия вложений.

Обычно они заключаются в продаже части предприятия, которая может дать остро необходимые ресурсы. Выкуп предприятия управлением, о котором речь пойдет ниже, может быть частью стратегии изъятия вложений.

г) Ликвидация. Предполагает продажу предприятия либо целиком, либо по частям – одному или различным покупателям. Ликвидация является крайним средством и применяется, когда другие меры не работают.

В представленном спектре стратегии не исключают одна другую, и организации для достижения своих целей могут использовать различные их комбинации.

Отдельно остановимся на случаях, когда стратегия направлена не на расширение, а на сокращение деятельности. Изъятие капиталовложений может быть:

исправлением ошибки, сделанной в свое время из-за плохо продуманного поглощения другой структуры. Например, покупку компанией Xerox в середине 80-х годов компании Crum & Forster восприняли на финансовых рынках достаточно скептически. Никого не удивило, что спустя несколько лет Xerox объявила о своем намерении вывести капиталовложения из этого направления деятельности[[8]](#footnote-8);

результатом изменений в конкурентной среде. Например, когда рынок злаковых хлопьев, готовых для употребления, стал более конкурентным, компания Rulston Purina изъяла капиталовложения из этого вида бизнеса, поскольку относительно небольшая рыночная доля не позволяла ей стать на этом рынке сильным игроком;

исключением вынужденно поглощенной единицы бизнеса. Например, некоторые виды бизнеса в быстро растущих направлениях могут интегрироваться на уровне первичных операций (при обратной интеграции), поскольку поставщиков у них либо не существует, либо они не могут достаточно быстро наращивать свои возможности, чтобы в полном объеме удовлетворять запросы их бизнеса. Позже, когда рынок разовьется и станет более конкурентным, изъятие капиталовложений из сферы первичных операций может оказаться вполне обоснованным шагом;

результатом финансовых затруднений (или попыткой снизить уровень долговых обязательств корпорации). При изъятии какой-либо единицы бизнеса ее как отдельную структуру можно с выгодой продать. Такая единица, как правило, имеет высокие и устойчивые показатели деятельности. Примером этого рода стала продажа авиакомпанией TWA своих маршрутов в Лондон.

Для изъятия капиталовложений компании могут воспользоваться различными методами.

Во многих случаях самым выгодным методом изъятия капиталовложений считается продажа бизнеса компании, действующей в той же самой отрасли. Там, где существуют операционные разновидности синергии с другими видами бизнеса покупателя, продавец может получить (через высокую цену) экономическую ценность значительной доли синергии, созданной покупателем. Если условия продажи не оговорены иначе, продавец обычно получает все деньги сразу по завершении сделки и может использовать эти средства немедленно для достижения других корпоративных целей или распределения их между акционерами.

При выкупе контрольного пакета при помощи кредита (вариант LBO) бизнес-единица продается группе менеджеров в партнерстве с инвестиционной фирмой через транзакцию с высоким левериджем. В этом случае продажа может быть очень привлекательна для продавцов. Но такие покупатели, как правило, очень дотошны. Поэтому нередко компания-продавец сохраняет часть долга или капитала в проданной структуре. Вариант LBO не подходит для быстро растущих видов бизнеса, поскольку здесь требуются слишком большие инвестиции. Лучше всего вариант LBO работает на зрелых рынках, где могут генерироваться стабильные потоки денежных средств, необходимые для обслуживания высокого уровня задолженности. Поскольку вариант LBO, как правило, реализуется по полной цене, значительная часть обслуживания долга осуществляется из средств, получаемых за счет повышения эффективности и увеличения потоков денежных средств. Поэтому наиболее привлекательным кандидатом на вариант LBO может стать единица бизнеса, действующая в зрелой отрасли, управление которой в прошлом осуществлялось не на должном уровне.

Если бизнес-единица способна функционировать как самостоятельная структура, вполне обоснованным может быть вариант «отпочкования», т.е. передачи части активов вновь образуемой дочерней структуре. Отпочкование обычно не приносит поступлений корпорации, изымающей капиталовложения. Вместо этого акционерам родительской корпорации, как правило, передаются акции этой дочерней структуры. Но надо иметь в виду при анализе варианта отпочкования, что рассматриваемая бизнес-единица гарантированно должна быть структурой, способной действовать самостоятельно. Если же некоторые активы (например, завод, склад или продавцы) часто используются совместно с другой единицей бизнеса родительской компании, критичным условием становится заключение соглашений на продолжение совместного пользования такими активами или на передачу достаточной их доли отпочковавшейся структуре. Более того, родительская структура может сделать дочерней структуре финансовые вливания, чтобы балансовое положение отпочковавшейся структуры позволило ей встать на ноги и действовать самостоятельно. Например, компания Esmark сделала это десять лет назад, когда успешно отделила подразделение по переработке мяса Swift.

Четвертый метод изъятия капитала – это вариант так называемого «сбора урожая». Как и в других случаях, сначала родительская структура должна принять решение о выходе из конкретного вида бизнеса. Но покидает она его не сразу, а какое-то время продолжает им заниматься, поскольку чистая приведенная стоимость продолжения операций в этом бизнесе в течение какого-то времени существенно превышает выгоды, доступные от его продажи или ликвидации. Почти все инвестиции в этом случае резко сокращаются, особенно расходы на исследования и разработки, в конце концов они прекращаются полностью. Все затраты тщательно отслеживаются. Поскольку объемы продаж сокращаются, производственные мощности также снижаются, и все активы в ходе этого процесса ликвидируются. Этот вариант наиболее вероятен, когда родительская компания, хорошо зная специфику и возможности бизнеса, не может сразу расстаться с ним, считая его не полностью бесперспективным в отличие от внешних структур.

Ликвидация активов – это наименее выгодный вариант из всех возможных. В этом случае активы стоят гораздо меньше, чем в действующем бизнесе. Ликвидация рассматривается серьезно как вариант действий только тогда, когда не предвидится ни одного покупателя, когда у анализируемого вида бизнеса нет возможности отделиться и действовать самостоятельно, когда у бизнеса нет необходимых топ-характеристик и вариант «сбора урожая» не оправдывает себя. Например, когда компания ControlData вышла из бизнеса, связанного с выпуском супермощных компьютеров, ей пришлось самоликвидироваться, поскольку, несмотря на инвестиции, вложенные в бизнес, она не могла выпускать конкурентоспособную продукцию и продолжать действовать на рынке в прежнем режиме.

3.3 Оценка стратегий организации

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям:

оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;

сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов:

1. Мотивация для оценки.

Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать. Такое стремление обусловлено осознанием того, что необходимо достичь соответствия между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если руководитель надеется получать вознаграждение в зависимости от соответствия показателей поставленным задачам.

2. Информация для оценки.

Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

3. Критерии оценки.

Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

а) Последовательность осуществления стратегии.

Стратегия определяется целью верхнего уровня, поэтому она не должна содержать несогласованные с верхним уровнем цели более низкого уровня.

б) Согласованность с требованиями среды.

Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.

в) Осуществимость стратегии.

Стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать не решаемые проблемы в будущем.

г) Приемлемость для стейкхолдеров.

Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки.

д) Преимущество по отношению к конкурентам.

Стратегия должна обеспечивать создание или поддержание конкурентного преимущества в избранной области.

4. Решения по результатам оценки стратегии.

Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее действенности. Для этого должны быть разработаны соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

Существует несколько характеристик, относительно которых важно рассмотреть каждый критерий. Эти критерии для краткости обозначить терминами: последовательность, согласованность, осуществимость, приемлемость, преимущество.

1. Последовательность осуществления стратегии.

Важнейшей функцией стратегии является обеспечение согласованности деятельности всех сторон и частей организации. Однако на практике может присутствовать существенная непоследовательность в достижении организационных целей разного уровня. Для ее анализа целесообразно ответить на следующие вопросы:

Существуют ли проблемы координации и планирования сами по себе или они являются результатом деятельности людей? Если да, то это, вероятно, происходит из-за непоследовательности в стратегии.

Значит ли успех одной организационной единицы (подразделения) как провал для другой? Если так, то стратегия, вероятнее всего, непоследовательна.

Продолжают ли проблемы текущей деятельности представляться для решения высшему звену управления, несмотря на делегирование полномочий подчиненным? Если да, то стратегия, вероятно, непоследовательна.

Согласуется ли стратегия с ценностями организации? Если нет, то это признак непоследовательности стратегии.

2. Согласованность с требованиями среды.

Способ взаимоотношения компании с окружающей средой имеет два аспекта: компания должна соответствовать среде и приспосабливаться к ней и в то же время конкурировать с другими фирмами, которые также стремятся приспособиться. Для оценки степени согласованности целесообразно задать вопросы, подобные нижеследующим:

Насколько полно данный вариант стратегии адресуется проблемам, определенным в стратегическом анализе? Использует ли стратегия сильные стороны компании и возможности среды?

Соответствует ли она организационным целям?

Обладает ли стратегия достаточной гибкостью для того, чтобы иметь дело с быстро изменяющейся обстановкой?

3. Осуществимость стратегии.

Основная проблема здесь состоит в том, может ли стратегия претворяться в жизнь за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов. Существует ряд вопросов, которые можно бы поставить в этом случае.

Показала ли организация, что она имеет способность к разрешению проблем и особую компетенцию, необходимую для осуществления стратегии?

Продемонстрировала ли организация требующуюся для реализации стратегии степень умения координировать и объединять усилия групп поддержки?

Есть ли возможность для достаточного финансирования стратегии?

Может ли организация достичь требуемого уровня экономических показателей?

Можно ли будет противостоять действиям конкурентов?

Могут ли быть получены необходимые материалы и услуги?

4. Приемлемость для стейкхолдеров.

Это связано с тем, насколько стратегия соответствует ожиданиям основной группы или групп влияния. Уровень приемлемости можно определить, ответив на следующие вопросы:

Как изменяется финансовый риск?

Какое воздействие окажет стратегия на структуру капитала?

Будет ли подходить предложенная стратегия имеющимся системам или понадобятся значительные изменения?

Как стратегия будет влиять на связи с основными группами влияния?

Как стратегия будет воздействовать на функции и действия различных подразделений?

5. Преимущество по отношению к конкурентам

Конкурентное преимущество может быть отнесено к одной из трех областей: превосходящие ресурсы, превосходящие навыки или лучшее положение. Первые две представляют способность предприятия сделать больше и лучше, чем конкуренты. Фундаментальный вопрос здесь состоит в том, какие навыки и ресурсы могут давать преимущества и в каких областях. Преимущество в положении может быть достигнуто предвидением, превосходящими навыками или ресурсами или же просто удачей. После завоевания хорошего положения его можно удерживать. Преимущество может быть описано ответами на следующие вопросы:

Приведет ли стратегия к широкой известности компании как надежного поставщика товаров (услуг)?

Обеспечит ли она в ходе обслуживания рынков создание базы уникального опыта?

Позволит ли стратегия компании разместиться географически рядом с основными покупателями?

Контроль является третьей завершающей, наиболее важной частью стратегического управления.

Заключение

Подводя итоги проделанной работы можно сделать следующие выводы.

На основании определенных целей и задач формулируются стратегические решения, которые отражают точку зрения руководства, учитывают объемы имеющихся ресурсов и влияния внешней среды. Стратегические решения чрезвычайно сложны и требуют всестороннего подхода к управлению организацией. Они должны учитывать ожидания людей в организации и вне ее.

Выделяется ряд уровней стратегического управления, которые значимы для принятия стратегических решений. Этот процесс состоит из двух стадий: определение проблемы и ее решение. Формирование управленческой стратегии начинает с формирования миссии организации и постановки целей и задач ее деятельности.

На деятельность любой организации оказывают воздействие внешние и внутренние факторы. Внешняя среда, или организационное окружение, – это все то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на нее. Факторы внешней среды, влияющие на процесс разработки стратегии развития организации, подразделяются на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение, которое воздействует на организацию опосредовано.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды.

Важным этапом стратегического анализа является исследование внутренней среды организации. Оно предполагает изучение организационных ресурсов, рынков и сбыта, источников финансирования, производства, операций и технологий.

При разработке концепции стратегического управления организация стоит перед выбором из следующих возможностей: оставить все без изменений; выбрать стратегию внутреннего роста; выбрать стратегию внешнего роста; выбрать стратегию выхода на международный рынок; выбрать стратегию изъятия вложений.

Стратегии внутреннего роста предполагают реализацию следующих направлений: более глубокое внедрение на рынок (концентрация), развитие рынка, разработка товара, обновление.

Стратегии внешнего роста складываются из следующих направлений: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, концентрическая диверсификация, конгломератная диверсификация.

Стратегии упадка или изъятия вложений предполагают выбор из следующих альтернатив: экономия как осуществление действий по оздоровлению, сдвиг как принятие новой стратегической позиции для товара или услуги, изъятие вложений, означающее продажу части предприятия, ликвидация – продажа предприятия целиком или по частям.

Заключительным этапом стратегического планирования является оценка стратегии.

Список использованных источников

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., Экономика, 2005. – 325 с.
2. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента //Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №3. – С. 7-15.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб., Питер, 2006. – 499 с.
4. Байе М. Управленческая экономика и стратегия бизнеса. – М., Рико, 1999. 470 с.
5. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация //Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 5. С. 8-10.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М., Экономикс, 1997. – 430 с.
7. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 2004. – 670 с.
8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 325 с.
9. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М., Экономикс, 1997. – 570 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб., Питер, 1999. – 456 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – 799 с.
12. Олдкорн Р. Основы менеджмента. – М., Прогресс, 1999. – 644 с.
13. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 2007. – 706 с.
14. Райтер Г.Р. Для чего нужно стратегическое планирование? //В лабиринтах современного управления. – М., Дело, 1999. – 650 с.
15. Соколов В. Управление пакетными видами бизнеса в корпоративной стратегии. // Корпоративное управление. – 2007. – №1. С. 34-46.
16. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М., Прогресс, 2000. – 455 с.
1. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 2004. – 670 с. С. 301. [↑](#footnote-ref-1)
2. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М., Прогресс, 2000. – 455 с. С. 405. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:  Дело, 2002. – 799 с. С. 310. [↑](#footnote-ref-3)
4. Соколов В. Управление пакетными видами бизнеса в корпоративной стратегии. // Корпоративное управление. – 2007. – №1. С. 34-46. С. 38. [↑](#footnote-ref-4)
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М., Прогресс, 2000. – 455 с. С. 70. [↑](#footnote-ref-5)
6. Соколов В. Управление пакетными видами бизнеса в корпоративной стратегии. // Корпоративное управление. – 2007. – №1. С. 34-46. С. 41. [↑](#footnote-ref-6)
7. Соколов В. Управление пакетными видами бизнеса в корпоративной стратегии. // Корпоративное управление. – 2007. – №1. С. 34-46. С. 42. [↑](#footnote-ref-7)
8. Соколов В. Управление пакетными видами бизнеса в корпоративной стратегии. // Корпоративное управление. – 2007. – №1. С. 34-46. С. 43. [↑](#footnote-ref-8)