Группа: 4 – 10 – 98 БУБ

студент: Заболотный

# Александр Эдуардович

адрес: г. Запорожье,

ул. Мира д. 10, кв. 18

телефон: 33 – 16 – 77

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине: стратегия предприятия

факультет: дистанционное обучение

специальность: БУБ

отделение: бакалаврат

Преподаватель консультант: Соломенчук А. А.

МАУП 2000.

Контрольные вопросы

5. Анализ внешней среды как начальный этап в формировании стратегии предприятия.

15. Функциональные стратегии: типы и общая характеристика.

25. Реализация стратегии предприятия и организационная культура.

***5. Анализ внешней среды как начальный этап в формировании стратегии предприятия.***

Формирование стратегии - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения.

Слово *“стратегия”* произошло от греческого *strategos,* “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспе­чить осуществление миссии организации и достижение ее це­лей.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегиче­ского планирования. Первым шагом является изучение внеш­ней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, по­средством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию фак­торы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные резуль­таты. Он дает организации время для прогнозирования воз­можностей, время для составления плана на случай возмож­ных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планиро­вания заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие?

2. Где, по мнению высшего руководства, должно нахо­дится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сей­час, в то положение, где его хочет видеть руководство?

Факторы внешней среды чаще всего классифицируют по следующим группам:

1. *Экономические факторы*. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. *Политические факторы*. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. *Рыночные факторы*. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. *Технологические факторы*. Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.

5. *Факторы конкуренции*. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. *Факторы социального поведения*. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. *Международные факторы*. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного формирования стратегии руководство должно иметь полное представление о существенных внешних проблемах.

15. Функциональные стратегии: типы и общая характеристика.

**Функциональная стратегия** – тип обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижение поставленной цели, а также (при наличии взаимосвязанных обоснованных функциональных стратегий) управляемость процессами выполнения общих стратегий и миссии фирмы.

В зависимости от особенностей функционирования предприятия в большей или меньшей мере на предприятии могут разрабатываться следующие функциональные стратегии: маркетинговая, НИОКР, производственная, финансирования и др.

**Маркетинговая стратегия**. Для многих предприятий маркетинговая стратегия является важнейшей функциональной стратегией, поскольку она обеспечивает обоснованность рыночной направленности предприятия.

Маркетинговая стратегия – это стратегия промышленных предприятий, ориентированных на рыночные ценности.

В общем виде стратегия маркетинга состоит из четырех этапов:

* анализ соотношения «потребитель – товар»;
* определение общей маркетинговой стратегии в отдельных сегментах рынка;
* создание стратегий «marketing – mix» (своеобразного маркетингового «стратегического набора);
* совершенствование и контроль.

Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира – рынок и продукт.

**Стратегия НИОКР** – это стратегия создания и использования нововведений различного типа, что, в конечном итоге, и обеспечивает предприятию стратегическое развитие.

Стратегия НИОКР базируется на научно-технических прогнозах и формируется с учетом возможных технологических прорывов и открытий в различных областях в тот период, на который разрабатывается стратегия.

**Производственная стратегия** – существует в виде разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии.

Определение производственных стратегий связано со скоростью и масштабами изменений, которые необходимо произвести на предприятии.

Параметры, которые необходимо учитывать при определении производственной стратегии:

* объёмы продукции, которые необходимо обеспечить;
* масштабы производственного потенциала, уровень его гибкости;
* расхождения между существующими и необходимыми характеристиками производственных процессов для обеспечения выпуска продукции в соответствии со сформированным «портфелем»; и т.д.

Производственная стратегия формируется с учетом следующих показателей:

* объёмы капитальных вложений, необходимые для совершения преобразований в производственном процессе;
* время, необходимое для своевременного перехода к выпуску новой продукции;
* оценка относительной потребительной стоимости существующей и новой продукции; и т.д.

Кроме указанных выше существуют следующие функциональные стратегии:

* стратегия управления персоналом;
* стратегия материально-технического обеспечения;
* стратегия развития общего управления.

25. Реализация стратегии предприятия и организационная культура.

*«…Формирование стратегии – ещё полдела.*

*Как заставить её работать – вот вопрос».*

Промышленность любого государства, как и любое предприятие, может неожиданно столкнуться с крупными неприятностями. Так, в середине 1950-х годов в американской промышленности спрос на продукцию некоторых компаний стабилизировался, его не могли активизировать даже самые энергичные маркетинговые мероприятия. Другие просто сокращали производство, потому что появились новые товары – продукты передовых технологий. На позиции компаний США началось наступление заграничных конкурентов.

Прошедшие тридцать лет показали, главная проблема стратегического планирования заключается в том, что его выводы чрезвычайно трудно реализовать в практике компаний. Когда компания пытается установить строгую стратегическую дисциплину, внутри фирмы возникает «сопротивление планированию, своего рода организованная инертность, которая противодействует воплощению планов в жизнь, сопротивляется им, как организм борется с инородными телами».

Как известно, реализация стратегии проявляется через оперативные действия и стратегическое поведение предприятия. Предприятие двояким образом связано с внешней средой.

Во-первых, через оперативные действия, когда предприятие старается извлечь выгоду из обмена товарами \ деньгами со средой. Для этого оно старается добиться максимальной эффективности производства, установления максимально возможных цен и увеличения своей доли рынка.

Во-вторых, через стратегическое поведение, заключающееся в замене устаревших товаров \ услуг на новые, имеющие более высокий потенциал прибыли в будущем. Для этого компания определяет области нового спроса, разрабатывает соответствующие продукты, развивает необходимые производственные и сбытовые способности исследует рынок и представляет на нем новые товары.

Известно два вида стратегического поведения.

Конкурентное (постепенное), при котором товары и рынки развиваются по мере поэтапного внесения в них улучшений, следуя исторической логике развития самой фирмы.

Предпринимательское (прерывистое) – изменяющее логику эволюционного процесса посредством замены технологий, коррекции внутренней структуры компании, диверсификации и интернационализации.

Например, когда компания, традиционно ориентирующая на конкурентное поведение, решает перейти к предпринимательскому, она должна разработать вектор способностей состоящий из новых навыков менеджмента, новых систем и структур.

В дополнение к изменению способностей по разрешению проблем, предприятие должно создать новую предпринимательскую культуру, поощряющую перемены, нововведения и принятие риска.

Таким образом, мы подошли к тому, что для успешной реализации стратегии, предприятие (в зависимости от намеченной стратегии) должно иметь или создать новую организационную культуру (культуру предприятия).

Предприятия, как известно, существуют для того, чтобы произ­водить материальные блага и услуги. Это производство связано в определенную технологическую цепочку. Для приведения в действие всех звеньев этой цепочки на предприятии действует административ­ная система или система управления, в которой весь персонал вы­полняет функции руководителей и подчиненных. Однако деятельность предприятий не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятиях, в организациях дей­ствуют люди. А это значит, что в своей деятельности они руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определен­ные обряды и т.д. В этом смысле каждое предприятие или организа­ция представляет собой культурное пространство. С позиции реали­зации предприятием или предпринимателем конкретной цели культуру предприятия можно охарактеризовать как специфическую, характер­ную для данной организации систему связей, действий, взаимодей­ствий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпри­нимательской деятельности, способа постановки и ведения дела. В русле такого подхода находится определение организационной культуры или культуры предприятия, данное американским социоло­гом Е.Н. Шейном: "Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интегра­ции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердив­ших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представ­ляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как "изна­чально верные".

Содержание организационной культуры не является чем-то наду­манным или случайным, а вырабатывается в ходе практической пред­принимательской деятельности, связей, взаимодействий и отношений, как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание временем. Но для каждого конкретного члена организации они существуют как нечто данное. Таким образом, культура предприятия выражает определенные коллективные представ­ления о целях и способе предпринимательской деятельности пред­приятия. Французский социолог Н. Деметр подчеркивает, что культу­ра предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

Каково же содержание организационной культуры? Ведущую роль в культуре предприятий играют организационные ценности. Организа­ционные ценности - это предметы, явления и процессы, направлен­ные на удовлетворение потребностей членов организации и признаю­щиеся в качестве таковых большинством членов организации. Глав­ные из них: производство продукции, оказание услуг; стабильные долговременные устойчивые отношения с заказчиком; максимальная экономическая эффективность, получение прибыли является важной организационной ценностью в условиях товарного производства; про­ведение определенной социальной политики, направленной на удов­летворение разнообразных потребностей работников предприятий.

**Организационная культура** - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она, как говорилось выше, опирается на систему ценностей организации.

Поведенческие нормы - отношения - ценности.

То, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни - таблички с именами на груди персонала Макдональдса, фирменная одежда персонала на многих предприятиях, в Японии - исполнение гимна в начале рабочего дня, - это верхний слой организационной культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации.

Некоторые компании излагают свои базисные ценности в виде кредо. Для большинства организаций ценности - это что-то нематериальное, воспринимаемое сотрудниками через весь комплекс их взаимодействия с организацией - работа, - общение с руководителями, коллегами и подчиненными, - чтение внутренних изданий и др.

Влияние организационной культуры на результаты очень велико - в случае несоответствия организационных целей или ее структуры ценностям и поведенческим нормам сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в глубокий кризис.

Организационная культура претерпевает изменения:

* организационная культура эволюционирует естественным путем под воздействием изменений во внешней среде;
* организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников.

Этот процесс требует незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления.

Существуют культуры, способствующие достижению целей организации в определенных условиях и, наоборот, препятствуют этому. Изменения организационной культуры занимает порой многие годы.

# Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М., 1995. – 250 с.
5. Камаев В.Д. Экономическая теория: Учебник. – М.: «Владос», 1999 – 636 с.