1. Содержание дисциплины и её задачи. Данный предмет призван дать знание помогающее решать вопросы долгосрочного, перспективного управления. Его задача – способствовать формированию нового эк-го мышления, познакомиться с ф-циями страт-го планирования, методами реализации страт. плана, решать организационно-страт-е задачи стоящие перед коллективом. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется орг-ция при принятии упр-ких решений. СМ вкл-ет в себя:

- опред-е миссии и целей,

- анализ внеш-й и внутр-й среды,

- разработку альтернатив и выбор стратегии,

- оценку и контроль выбранной стратегии.

2. Связь с др. дисциплинами. Особенность СМ состоит в том, что в нём мало рутинных процедур и много творчества, т.е. в нём велика роль искусства. Поэтому теория страт-го упр-я формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач. Стратегии единой для всех компаний не существует, так же как не существует единого страт-го упр-я. Мен-т должен обеспечить фирме преимущество перед конкурентом, а это значит, что руководство должно всегда искать новые оригинальные ходы в упр-нии. Стремясь делать всё так же, как конкуренты, никакой оригинальности в поведении ф-мы рук-во не добьётся, а это значит они не смогут обойти конкурентов. Хороший мен-т – это такой, кот-й стремится не быть правельным, а стремится делать невозможное. Мен-т имеет дело не с логикой, а с интересами, поэтому он всегда находится на острие поиска.

20. Факторы внешней среды орг-ции. Внешняя среда орг-ции явл-ся источником питающим орг-цию рес-сами необшодимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Но рес-сы внеш-й среды не безграничны и на них претендуют многие. Угрозы и возможности с кот-ми сталкивается ф-ма можно выделить в 7-мь ф-ров: 1)Эк-кий ф-р – состояние эк-ки влияет на цели фирмы, на неё оказывает влияние темп инфляции, уровень занятости и т.д.; 2)Политич-й ф-р – ф-мы должны отслеживать изменения в законодат-ве, политики правительства, надо следить за нормативными док-ми местных органов власти, субъектов гос-ва и фед-го прав-ва; 3)Рын-й ф-р – рын-я среда представляет собой постоянную опасность для ф-мы. Ф-ры воздействующие на орг-цию: распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, и т.д.;4) – рын-я среда представляет собой постоянную опасность для ф-мы. Ф-ры воздействующие на орг-цию: распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, и т.д.;4)Тех-кий ф-р – орг-ции надо следить за тенденциями в области науки и техники, за появлением нов-х технологий и т.д. Чтобы быть готовым к их появлению у конкурентов и внедрению их у себя; 5)Ф-р конкуренции­ – любая ф-ма должна исследовать действия своих конкурентов; 6)Ф-ры социального поведения – они вкл. В себя меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества, роль предпр-ва а стране и т.д.; 7)Международный ф-р – если рук-во действует на междунар-м р-ке, то оно должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

17. Анализ непосредственного окружения. Изучая непосредственное окружение орг-я направляет свои усилия на анализ тех составляющих внешней среды с кот-ми нах-ся в непоср-ном взаимодействии. 1)Анализируя покупателя необходимо составить его профиль. Он м/б составлен по след-м хар-кам: геогр-е полож-е, демогр-е хар-ки, соц-но--псих-кие хар-ки, отношение пок-ля к прод-ту и т.д. 2)Анализируя поставщиков выявляются те аспекты в деятельности субъектов, кот. связаны со снабжением орг-ции различным сырьём, полуфубрикатоми, инф-цией, финансами. От них зависит эффект-ть работы орг-ции, себ-ть и кач-во производимого продукта. Пост-ки обладающие большой конкурентной силой могут поставить ф-му в большую зависимость от себя, поэтому их надо всесторонне изучать.

32. Типы стратегий развития бизнеса. Существует 3-и типа: 1)Связан с лидерством в минимизации издержек пр-ва. Ф-мы реализыющие такой тип стратегии должны иметь хор-ю орг-цию пр-ва и снабжения, технологию и инженерно-конструкторскую базу, систему распред-я пр-ции. 2)Связан со специализацией в пр-ве пр-ции. Ф-ма должна орг-ть высококвал-ное пр-во и кач-во. Ф-ма должна иметь высокий потенциал в проведении НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, систему обеспечения высокого кач-ва, а так же развитую систему маркетинга. 3)Относится к фиксации опред. сегмента р-ка и концентрации усилий ф-мы на выбранном сегменте. Ф-ма десконально выясняет потребности опред. сегмента в опред-й пр-ции. Ф-ма должна в своих намерениях исходить из потребностей р-ка вообще, а не из потребностей конкретных клиентов.

33. Стратегии концентрированного роста. Ими явл-ся: **1.**стратегия усиления позиции на р-ке, при кот-й ф-ма делает всё, чтобы с данным продуктом на р-ке завоевать лучшие позиции. **2.**стратегия развития р-ка заключается в поиске нов-х р-ков для уже производимого продукта. **3.**стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счё пр-ва нового продукта, кот-й будет реализовываться на уже освоенном фирмой р-ке.

34. Стратегии интегрированного роста. Выделяют следующие типы: **1.**Стратегия обратной вертикальной интеграции. Она направлена на рост ф-мы за счёт приобретения, либо усиления контроля над поставщиками. Ф-ма может либо создавать дочерние стр-ры осуществляющие снабжение, либо приобретать компании уже осуществляющие снабжение. **2.**Стратегия вперёдидущей вертикальной интеграции. Выпажается в росте ф-мы за счёт приобретения, либо усиления контроля над стр-рами находящимися м/у ф-мой конечными потребителями, т.е. системой распределения и продажи.

35. Стратегии диверсифицированного роста: 1.Стратегия центрированной диверсификации. Она основана на использовании дополнит-х возможностей пр-ва новых прод-тов, кот-е заключены в существующем бизнесе. 2.Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможности роста на существующем р-ке за счёт новой пр-ции требующей новой технологии, отличной от используемой. 3.Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что ф-ма расширяется за счёт пр-ва технологически не связанных с уже производимыми новыми прод-тами, кот-е реализуются на новых р-ках.

36. Стратегии сокращения реалезуются, когда ф-ма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффект-ти, когда наблюдаются спады и изменения в эк-ке и т.п. Выделяют след-е типы: 1.Страт. ликвидации представляет собой крайний случай страт. сокращения и осуществляется когда ф-ма не может вести дальнейший бизнес. 2.Страт. «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочные перспективы. 3.Страт. сокращения заключается в том, что ф-ма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочные изменения границ ведения бизнеса. 4.Страт. сокращения расходов. Основой этой страт. явл-ся поиск возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

19. Модель 5-ти сил конкуренции: 1)Соперничество м/у продавцами внутри отрасли. *(возникает в связи с тем, что у одной или неск-х фирм прояаляются возможности лучше удовлетворять нужды поиребителей или необходимость улучшать свою деят-ть)*. 2)Попытки компаний из др. отраслей завоевать покупателей своих тов-в *(когда товар взаимозаменяем)*. 3)Возможность появления конкурентов внутри отрасли. 4)Способность поставщиков сырья и деталей используемых ф-мой диктовать свои условия *(зависит от условий сложившихся в отрасли ф-мы поставщиков и от значимости тов-в, кот-е они поставляют)*. 5)Способность потребителей пр-ции ф-мы диктовать свои условия *(чем крупнее покупатели и больше кол-во изделий, тем больше их возможность влиять на ход переговоров с продавцами)*. Ценность моделей 5-ти сил конкуренции в том, что она помогает определить стр=ру этих сил. Для тог, чтобы проанализировать конкурентное окружение рук-лям следует оценить возможности каждой из 5-ти сил. Коллективное воздействие этих сил будет хар-р конкурентной борьбы на данном р-ке.

37. Анализ будущих целей конкурента. Вы яснение буд-х целей конкурента позволяет ф-ме уяснить для себя важные моменты его функционирования, в частности то, на ск-ко конкурент доволен текущим положением дел, на ск-ко серьёзно следует относиться к предпринимаемым им действиям и т.п. Обычно анализ предполагает изучение след-х хар-тик: фин-е цели, отношение к риску, ценности и нормы существующие в орг-ции, стр-ра орг-ции, система контроля и стимулирования, система бух. учёта и т.п. Проведя весь этот анализ ф-ма может определить для себя в какой мере она способна вести конкуренцию данным продуктом с данным конкурентом и попытаться найти лучшею позицию на р-ке, кот-я облегчит ей конкурентную борьбу.

38. Анализ предложений конкурента о себе и о других. Такой анализ даёт много ценной инф-ции на ск-ко реалистично и адекватно в действительности конкурент подходит к выработке и осуществлению своих действий. Для того, чтобы лучше уяснить предпосылки на кот-х строит свою деятельность конкурент следует обращать внимание на след-е моменты: - каковы убеждения конкурента по поводу его силы, слабости и позиции в отрасли по уровню издержек, кач-ву пр-ции, новизны исп-емой технологии, кач-ву персонала и т.п., - каково влияние культурных, национальных и религиозных ф-ров на отношения конкурента к событиям, - что думает конкурент о будущих потребностях в его пр-ции и тенденциях развития отрасли, - что думает конкурент о своих целях и возможностях, являются ли эти представления адекватными реальности и др.

39. Анализ текущей стратегии и возможностей конкурента. Анализ текущей стратегии конкурента направлен на то, чтобы лучше уяснить, чтобы лучше уяснить, что делает конкурент в каждой из сфер его деятельности и какими методами он ведёт конкуренцию. Для этого выясняется то, какие текущие цели имеет конкурент и с помощью каких средств эти цели достигаются, какие текущие подцели установлены функциональным подразделениям и как они интегрируются в текущие цели конкурента. Возможности конкурента по реализации стратегии отражают преимущественно то, в какой мере конкурент может справляться с достижением цели и реализовать выбранную стратегию в случае, если произойдут изменения в его окружении. Анализ сильных и слабых сторон, ключевых возможностей, кот-е может исп-ть конкурент должны проводиться по следующим функциональным сферам её деят-ти: продукты, посредники, маркетинг и сбыт, пр-во, исследования и разработки, общие издержки, фин-я мощь, орг-ция, общие возможности упр-я, портфель бизнеса, кадры, отношения с общественными институтами. Анализу возможностей отводится важная роль в изучении конкурентов, поэтому по каждому из выше перечисленных направлений должен быть проведен широкий сбор и дескональный анализ инф-ции.

*26. Анализ возможностей* Возможности конкурента по реализации стратегии отражают преимущественно то, в какой мере конкурент может справляться с достижением цели и реализовать выбранную стратегию в случае, если произойдут изменения в его окружении. Анализ сильных и слабых сторон, ключевых возможностей, кот-е может исп-ть конкурент должны проводиться по следующим функциональным сферам её деят-ти: продукты, посредники, маркетинг и сбыт, пр-во, исследования и разработки, общие издержки, фин-я мощь, орг-ция, общие возможности упр-я, портфель бизнеса, кадры, отношения с общественными институтами. Анализу возможностей отводится важная роль в изучении конкурентов, поэтому по каждому из выше перечисленных направлений должен быть проведен широкий сбор и дескональный анализ инф-ции.

*50. Стратегия развития бизнеса.* Существует 3-и типа стратегии развития бизнеса: 1)Связан с лидерством в минимизации издержек пр-ва. Ф-мы реализыющие такой тип стратегии должны иметь хор-ю орг-цию пр-ва и снабжения, технологию и инженерно-конструкторскую базу, систему распред-я пр-ции. 2)Связан со специализацией в пр-ве пр-ции. Ф-ма должна орг-ть высококвал-ное пр-во и кач-во. Ф-ма должна иметь высокий потенциал в проведении НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, систему обеспечения высокого кач-ва, а так же развитую систему маркетинга. 3)Относится к фиксации опред. сегмента р-ка и концентрации усилий ф-мы на выбранном сегменте. Ф-ма десконально выясняет потребности опред. сегмента в опред-й пр-ции. Ф-ма должна в своих намерениях исходить из потребностей р-ка вообще, а не из потребностей конкретных клиентов.

40. Составление профиля поведения конкурента. В рез-те проведенного анализа того, чем движим конкурент, что он делает и что он способен делать можно попытаться составить представление о том, что собой представляет данный конкурент и как он будет вести себя в конкурентной борьбе. Для того, чтобы составить профиль его конкурентного поведения нужно ответить на вопросы: 1.Доволен ли конкурент существующим положением в конкурентной среде или нет? 2.Какие возможные шаги может предпринять конкурент? 3.В чём уязвим конкурент? 4.Какие конкурентные действия вызовут самое сильное и наиболее эффективное воздействие со стороны конкурентов.

41. Позиция ф-мы в конкурентной борьбе. Ф-ме необходимо для того, чтобы выработать конкурентную стратегию ясно представлять своё положение в конкурентной борьбе. Выделяются 4-е позиции в кот-х может находиться ф-ма на поле конкуренции: 1.Лидер р-ка; 2.Позиция бросающего вызов рыночному окружению; 3.Последователь; 4.Позиция знающего своё надлежащее место на р-ке. Находясь в различных конкурентных позициях ф-ма выбирает совершенно разные стратегии конкуренции, даже если они имею совершенно одинаковые стратегии роста.

42. Лидер р-ка в случае если он выбирает концентрированного роста, то он может реализовать эту позицию след-ми способами: - расширить общий р-к продукта за счёт привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования продукта, либо же интенсификацией потребления продукта. – расширить свою долюна р-ке в том случае, если взят курс на ускоренный рост или сохранить имеющеюся долю р-ка, если не предполагается ускоренный рост. Стратегии конкуренции лидера для защиты своей доли р-ка: 1.Он может придерживаться стратегии инновации, 2.Может исп-ть страт-ю закрепления позволяющею захватить свою конкурентную позицию 3.Может реализовать страт-ю конфронтации предполагающую быстрые и направленные ответные действия в отношении бросающего вызов. 4.Может задаться целью доставить беспокойство конкуренту.

43. Ф-ма бросающая вызов окружению. Это фирма достаточно сильная, но не занимающая позиции лидера. При реализации данной стратегии ф-ма должна определить для себя у кого она собирается отвоевать часть р-ка. Сущ-ет 2-а вида: - атаки на лидера, - атаки на более слабого и мелкого конкурента. Атака на лидера возможна лишь в том случае, если у ф-мы имеются явные преимущества, а у лидера явные недостатки, кот-е ф-ма может исп-ть. Выделяют несколько подхоходов к атаке на лидера: 1)Открытый прямой удар по лидеру *(сила на силу)*, 2)Фланговая атака *(по тем направлениям на кот-х у лидера имеются слабости)*, 3)Атака по всем направлениям, 4)Обходная атака *(ф-ма создаёт нов-й р-к, на кот-й потом выманивает лидера и обладая преимуществами на этом р-ке побеждает его)*, 5)Партизанская борьба *(ф-ма выбирает те р-ки, где лидер наиболее слаб и предпринимает быстрые атаки на него, чтобы получить некоторые преимущества)*.

45. Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Данная матрица служит для анализа портфеля бизнесов (пр-ции). Матици позиционирования СЕБ ведётся в системе координат одной из осей кот-й явл-ся привлекательность отрасли в которой функционирует ед-ца бизнеса, а другой осью – конкурентная позиция. Для установления степени привлекптельности отрасли надо выполнить следующие действия: 1)Установить набор параметров по кот-м будет оцениваться привлекат-ть отрасли, 2)Каждому параметру даётся вес его значимости относительно значимости для ф-мы, 3)Каждому из параметров даётся оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли, 4)Оценка относительной значимости каждого параметра \* на соотв-щею оценку привлекательности параметра. Для оценки конкурентной позиции СЕБ в их отрасли выполняются след-е действия: 1)Для каждой отрасли в кот-й функционирует ф-ма составляется список ключевых факторов успеха, 2)Определяются относительные веса ф-ров отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции, 3)Для каждой СЕБ (продукта) опред-ся стапень её конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых ф-ров успеха, 4)Вычиляется обобщённая оценка Конкурентной позиции СЕБ в её отрасли.

46. Маркетинг в стратегии ф-мы. Для целого ряда орг-ций маркетинг явл-ся ключевой ф-цией обеспечивающей её успешное функционирование. Развитие маркетинга способствовало изменению философии мен-та, переходу к стратегическому упр-ю. Важнейшей задачей страт-го упр-я явл-ся установление и поддержание динамического взаимодействия орг-ции с окружающей её средой, призванная обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счёт предоставления покупателю продукта ф-мы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной ф-ции страт-го планирования.

47. Стратеги пр-та на отдельных фазах его жизненного цикла. Жизненный цикл продукта состоит из 4-х фаз: 1)**Выход на р-к** хар-ся тем, что продукт новый, для него создаётся р-к. На это требуются большие затраты. Необходимо приложить усилия, чтобы продукт достиг точки безубыточности; 2)**Рост** – происходит быстрое расширение продаж продукта на р-ке. Покупатель принимает продукт, его р-к растёт и у ф-мы появляется возможность получать прибыль. Появляются конкуренты с таким же товаром. Идёт борьба за захват покупателей, за долю ф-мы на р-ке; 3)**Зрелость** – этой фазе соответствует насыщение р-ка данным продуктом и стабилизация, часто даже снижение прибыли от реализации. Характерно усиление ценовой конкуренции, медленное снижение цен приводящее к постоянному снижению прибыльности продукта; 4)**Уход с р-ка** – спрос на продукт падает. Это приводит к значительному падению его прибвльности. Ф-ма сосредоточена на том, как наиболее выгодно или с наименьшими потерями снять продукт с пр-ва и увести с р-ка.

*48. Стратегия создания нового продукта.* У кажд. Ф-мы должна быть своя программа разработки новых тов-в. Ф-ма может получить новинки 2-мя способами: 1.Путём приобретения патента или лицензии на пр-во чужого тов-ра, 2.Собственными исследованиями и разработками. Новинки – это оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих тов-в, а так же новые товары – плоды НИОКР ф-мы производителя.

49. Этапы создания нового продукта: 1)Формирование идей, 2)Отбор идей, 3)Замысел товара, 4)Разработка товара, 5)Испытание на р-ке, 6)Полный выпуск.

14. Формы принятия решений. Все формы принятия упр-ких решений можно объединить в три группы: 1)Неформальные – это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений рук-лем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. В большей части они базируются на интуиции мен-ра; 2)Коллективные – основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией упр-ких решений явл-ся определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав кот-го вкл-ся и руководители и исполнители; 3)Количественные – в их основе лежит научно-технический подход, предпологающий выбор оптимальных решений путём обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

*7. Миссия организации* детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее: 1)Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма? 2)Внешняя Среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы. 3)Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат? Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: "Кто наши клиенты?" и "Какие потребности у наших клиентов мы можем удовлетворить?".

*3. Страт. упр-е и страт. планирование.* Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования, является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

Стратегическое управление на предприятии может быть представлено в виде определенного сценария. 1.Обоснование философии и предпринимательской политики фирмы 2.Формулирование главных намерений (стратегический облик, миссия фирмы) 3.1.Анализ среды окружения (шансы и риски). 3.2.Анализ потенциала фирмы (сильные и слабые стороны) 4.Определение стратегических целей 5.Формирование стратегий на альтерна-тивной основе 6.Разработка оперативных мероприятий (проекты, программы, планы) 7.Реализация стратегий, контроль и контроллинг 1-2 нормат. м-т, 3-5 стратег., 6-7 тактич.

*12. требования к целям.* Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик. 1)Цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. 2)*Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. 3)Цель должна быть *достижимой, -* чтобы служить повышению эффективности организации. 4)Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими -* т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

52. Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств и принесут прибыль? Структура Б-П: 1.Резюме, 2.Цели и задачи, 3.Продукт, 4.Анализ рынка, 5.План маркетинга, 6.План производства, 7.Управленческий персонал, 8.Источники и объем требуемых средств, Основные пункты финансового плана и оценка риска, 9.Детальный финансовый план (бюджет).

