**1.Сущность понятия «Стратегический менеджмент». Главная задача стратегического менеджмента. Основные признаки, характеризующие стратегические решения.**

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:
- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

**2.Характеристика понятия «стратегия организации». Основные типы стратегии в зависимости от времени их возникновения.**

Стратегия - это наиболее фундаментальная составляющая конкурентоспособной позиции и перспектив.

Стратегия также определяет, какие задачи должны быть решены и таким образом, определяет, что должен делать и чего достичь управленческий персонал. Стратегия определяет, какие результаты достижимы и желательны, каковы должны быть степени риска. Таким образом, она показывает, какие прибыли владельцы предприятия и остальные держатели акций (сотрудники, поставщики, клиенты, региональные органы и пр.,.) могут ожидать от воплощения выбранной стратегии. Стратегия должна быть направлена на события, происходящие за пределами предприятия. Успешная стратегия, прежде всего, должна решить, каким образом компания должна отреагировать на изменения в ее окружении и затем подготовить предприятие для осуществления этого решения. Базовые стратегии по отношению к доле рынка - 1. стратегия лидерства по издержкам, предполагающая низкий уровень издержек на производство товара для широкого круга потребителей по сравнению с продукцией конкурентов.2. стратегия дифференциации при которой продукция компании представляет достаточно уникальные товары с точки зрения потребителей 3. стратегия ниши, когда действия сосредотачиваются на ограниченном сегменте потребителей или части выпускаемой продукции. Базовые стратегии по отношению к товару и рынку - 1. стратегия проникновения на рынок, когда компания усиливает свои усилия на существующем рынке с существующим товаром за счет рекламы и продвижения продукции 2. стратегия развития рынков, при которой компания осваивает новые географические рынки, новые сегменты потребителей, новые каналы сбыта и предлагает им существующий товар. Стратегия конкуренции и расширения рынка – 1. стратегия конкуренции, когда рост объема продаж происходит за счет уменьшения доли конкурентов на существующем рынке 2. стратегия расширения рынка, подразумевающая создание нового рынка или увеличение емкости существующего за счет изменения способов и норм использования предлагаемого товара.

**3.Основные элементы внутренней и внешней среды функционирования организации.**

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;

- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Внутренняя среда экономических организаций включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Два других пространства составляют внешнюю среду фирмы. Рабочая среда — это среда непосредственных контактов с фирмой, она включает тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на фирму.

Это, во-первых, поставщики экономических ресурсов, необходимых фирме (сырье, финансовый капитал, производительный капитал), отдельно выделяют поставщиков труда — наемных работников, затем следуют клиенты — потребители продукции фирмы, посредники — финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (например, налоговая инспекция).

Во-вторых, к элементам рабочей среды относят конкурирующие фирмы и так называемые контактные аудитории — средства массовой информации, общества потребителей и т.п., — которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного или неблагоприятного облика фирмы. Рабочую среду организации называют также микросредой фирмы.

Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения, общую среду бизнеса иногда называют экологией фирмы. Общая среда — это среда косвенных контактов фирмы. Выделяют четыре основных элемента общей среды, включающие соответственно экономические, технологические, политические, социальные факторы. Каждый из них, в свою очередь, тесно связан с остальными факторами и воздействует на них.

**4.Особенности применения стратегического менеджмента как управленческой концепции в современных российских условиях.**

В отечественной практике необходимость применения стратегического менеджмента обусловлена изменением характера национальной экономики, интенсификацией действий конкурентов, различными инновациями, глобализацией бизнеса и т.д. Сложности в развитии стратегического менеджмента в нашей стране заключаются в том, что большая часть малых и средних предприятий неоправданно считают стратегический менеджмент уделом крупных корпораций, сказывается недостаток квалифицированных

специалистов (особенно в области маркетинга, управленческого учёта, связях с общественностью), по-прежнему российские предприятия придерживаются производственной (а не маркетинговой) ориентации развития. То есть акцент внимания руководителей в нашей стране сосредоточен на внутренних проблемах производства, а не на внешних возможностях. Для исправления сложившейся ситуации необходимо как можно более массовое и широкое обучение российских руководителей такой новой технологии управления, как стратегический менеджмент, изменение управленческого мышления. Это позволит обеспечить выживание организаций в долгосрочной перспективе, высокий уровень конкурентоспособности как внутри страны, так и на мировом рынке.

**5.Объекты стратегического управления и их взаимосвязь в цикле стратегического управления.**

Выделяют три группы: организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации. В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). Стратегическое хозяйственное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом. В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. Первое –"регулярное стратегическое управление" – является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.Второе направление развития стратегического управления называют "стратегическим управлением в реальном масштабе времени" и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

**6.Понятие стратегической бизнес-единицы. Концепция сегментации рынка.**

СБЕ – это хоз-я организация, которая производит чётко определённый перечень товаров и услуг, продаваемых определённой однородной группе покупателей, и имеющая дело с конкретной группой конкурентов. Внешние факторы (например, покупатели или рынок) важны для определения СБЕ. Сущность стратегии заключается в том, чтобы позиционировать свой бизнес таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворять нужды потребителей на более высоком уровне, чем конкурент. Концепция СБЕ возникла в 1970 году. СБЕ предназначена для обслуживания внешнего, а не внутреннего рынка. Это означает, что СБЕ должна обслуживать внешних потребителей, а не служить внутренним поставщиком. СБЕ должна иметь определённый набор внешних конкурентов; обретение устойчивого преимущества возможно только при учёте внешней конкуренции. Менеджеры СБЕ должны иметь достаточную независимость в принятии стратегических решений Если три перечисленных выше условия имеют место, то СБЕ становится самостоятельным центром получения прибыли, деятельность которого оценивается полученной прибылью. СБЕ нет необходимости быть строго определённой организационной единицей с определённой функциональной управленческой структурой.

**7.Основные отличия стратегического управления от оперативного.**

Стратегическое управление, в отличие от оперативного управления, призвано обеспечить выживание организации и достижение ее целей в долгосрочной перспективе. Основное внимание вышестоящего руководства в процессе стратегического управления должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Оперативное** управление  | **Стратегическое** управление  |
| Предназначение  | Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации.  | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением.  |
| Цели управления  | Реализует потенциал прибыльности.  | Создает потенциал прибыльности.  |
| Критерий эффективности управления  | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.  | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка в зависимости от изменения окружения.  |
| Объект концентрации внимания менеджмента  | Взгляд внутри организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.  | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.  |

Таким образом, можно отметить, что **оперативное управление направлено** на повышение эффективности текущей деятельности компании (в большей мере **вовнутрь организации** ), а **стратегическое управление** - на обеспечение развития потенциала (в большей мере наружу). У этих двух процессов разные цели: у оперативного это поддержание существующего положения (стабилизация), то цель стратегического менеджмента - это развитие, какое-то изменение. Изменение всегда вступает в конфликт с сохранением существующего положения, поэтому согласование этих целей - это отдельная большая задача.

**8.Эволюция стратегического менеджмента: основные этапы и предпосылки эволюции систем корпоративного управления.**

Процессы глобализации мирового хозяйства приводят к росту взаимосвязей и взаимозависимости национальных экономических систем. В связи с этим происходят весьма существенные изменения в сфере функционирования предприятий, вынужденных адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и обострившейся конкуренции. При этом обособленные предприятия находятся в невыгодной экономической позиции. Именно поэтому в настоящее время интегрированные корпоративные структуры стали важнейшими субъектами экономики страны. Такие объединения концентрируют значительную часть объемов производства и реализации, играют доминирующую роль в развитии российской хозяйственной системы, являясь залогом ее интеграции в мировую экономику. Интегрированная компания сегодня — это не просто набор предприятий, а целостная социально-техническая система, обладающая особым организационным ресурсом, эффективное управление которым позволяет повысить конкурентный статус компании во внешней среде. По мнению инвесторов, наиболее серьезными факторами, препятствующими развитию корпоративного управления в России, были и остаются непрозрачность структуры собственности, информационная закрытость российских предприятий, высокая вероятность злоупотребления мажоритарными акционерами, слабость процедур внутреннего контроля, неэффективный менеджмент.

реформа корпоративного управления — это отражение тех процессов, которые происходят в стране в целом. Высокий уровень корпоративного управления не является единственным фактором, определяющим успех компании на рынке, однако очень важен для успешного функционирования и развития бизнеса, инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов и территорий, где они работают.

**9. Сравнительная характеристика различных систем корпоративного управления.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Управление на основе контроля | Управление на основе экстраполяции | Управление на основе предвидения изменений | Стратегическое управление |
| Допущения | Прошлое повторяется | Тенденции сохраняются | Новые явления/ тенденции предсказуемы | Частичная предсказуемость по слабым сигналам |
| Тип изменений | Медленнее реакции фирмы | Сравним с реакцией фирмы | Быстрее реакции фирмы |
| Процесс | Циклический | Реальное время |
| Основа управления | Контроль отклонений, комплексное управление | Целевое управление | Стратегический анализ | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в управлении | Стабильность/ реактивность | Предвидение | Исследование | Творчество |
| Период | С 1900 г. | С 1950-х гг. | С 1960-х гг. | С 1980-х гг. |

Сменяющие друг друга системы управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего. Таким образом, возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

**10.Основные управленческие стили стратегическое управление.**

авторитарный. Он предполагает жесткие приемы управления, пресечение инициативы, единоличные решения основных вопросов. Руководитель авторитарного стиля сосредотачивает всю полноту власти в своих руках и не поощряет формирование отношений между подчиненными. Отсутствие структурированных отношений приводит к тому, что зачастую подчиненные не ведают цели, которая известна одному руководителю, поэтому их деятельность может носить неосмысленный, имитационный характер. Основным механизмом воздействия при авторитарном стиле является внушение, а формой воздействия выступает приказ или распоряжение. Ориентация на формальные способы воздействия приводит к тому, что среди подчиненных при авторитарном стиле нарастает напряжение, конфликтность. Демократический стиль предполагает распределение функций между членами группы и распределение связанной с ними ответственности. Основными принципами организации деятельности выступают коллегиальность и поощрение инициативы. Руководитель, практикующий демократический стиль, ориентирован на убеждение как основной механизм воздействия, а в качестве основной формы воздействия используются групповые процедуры (собрания и совещания). Несмотря на коллегиальность, основные решения все равно принимается на высшем уровне управления, а сотрудники выступают в роли «совещательного органа». Во-вторых, ориентация на демократические процедуры приводит руководителя к убеждению в том, что сами эти процедуры и обеспечивают правильность принимаемых решений, их эффективность. Эта вера в процедуру является своеобразной формой ухода от ответственности или «ширмой», которой прикрываются заранее принятые решения. При демократическом стиле управления порядок принятия решения всегда главенствует над задачей и содержанием обсуждаемой проблемы. Анархичный стиль управления, его называют либеральным, попустительским, не вмешивающимся или номинальным стилем управления. В любом случае, вне зависимости от названия, предполагается, что основной чертой этого стиля является уход руководителя от исполнения управленческих ролей, предоставление сотрудникам возможности работать без видимого управления. можно выделить консервативный и инновационный стили управления. Их различие состоит в базовой ориентации руководителя. Консервативный руководитель ориентирован на сохранение той ситуации, к которой он наиболее приспособлен. Даже в том случае, когда управление дает незначительный позитивный эффект, руководитель-консерватор предпочитает принципиально не менять систему управления. При неизменной системе управления результат также неизменен, поэтому его можно предсказать. Данные руководители предпочитают «иметь синицу в руках». Инновационные руководители, наоборот, предпочитают ориентироваться на изменения.

**11.Основные подходы к разработке стратегии (управленческий аспект).**

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития компании можно условно разбить на следующие крупные блоки: 1.анализ инвестиционной привлекательности отрасли.2. Разработка сценарного прогноза развития отрасли. 3.Прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; 4.оценку конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса); 5.финансовую оценку стратегических альтернатив; 6.формирование образа будущего компании. 7.Разработка стратегических целей и задач; 8.комплекс работ по внедрению стратегии. **Анализ инвестиционной привлекательности отрасли -** данный блок является важнейшей составной частью при разработке стратегии развития предприятия. Его цель состоит в получении ответов на следующие вопросы: 1.какова степень влияния основных конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в отрасли; 2.что вызывает изменение в их структуре и какое влияние эти факторы окажут в будущем; 3.какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе, т.е. являются ключевыми; 4.привлекательна ли анализируемая отрасль и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях). Ответы на перечисленные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует предприятие, и создают базу для разработки стратегии его развития, соответствующей общей ситуации и современным отраслевым тенденциям. Отмечу, что качественный и глубокий анализ привлекательности отрасли служит важным аргументом в переговорах с банками, потенциальными портфельными и стратегическими инвесторами, поскольку владельцам свободных ресурсов необходимо иметь ориентиры для оптимизации своих вложений.

**12.Зависимость используемых предприятием видов стратегий от его конкурентной позиции на рынке. Виолентные, патиентные, комутантные и эксплерентные стратегии.**

Конкурентная стратегия зависит от размера фирмы, ассортимента выпускаемой ею продукции, ведения и использования результатов научных поисков, уровню качества ывыпускаемой продукции и цены на нее. По указанным показателям преобладающими являются: виолентная, патиентная, коммутантная и эксплерентная стратегии. Дадим им определение.

Виолентная стратегия - стратегия конкурентной борьба, состоящая в ставке на снижение издержек производства, которая достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. Три основные разновидности фирм-виолентов за свои гигантские размеры и экономическую мощь получили названия "гордых львов", "могучих слонов" и "неповоротливых бегемотов".

Патиентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене. За свою способность побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название "хитрых лис".

Коммутантная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием, научно-техническими заделами или особыми познаниями в специальной области. Поэтому их часто называют скромным именем "серые мыши", что однако ни чуть не мешает многим из них процветать на рынке.

Эксплерентная стратегия - конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом часто называют "первыми ласточками"

**13.Конкурентное преимущество организации, его кратко- и долгосрочная составляющие. Оценка конкурентной позиции фирмы. Способы увеличения конкурентного преимущества организации.**

Конкретную рыночную позицию организации определяет ее конкурентные преимущества. По М. Портеру конкурентные преимущества делятся на два основных вида: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на создание и реализацию товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньшими, чем у конкурентов. Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.
Любое новшество, дающее организации реальное приращение ее успеха на рынке, - это конкурентное преимущество.
Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом - «нововведение». Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Нововведение может выражаться в изменении продукта-товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д. К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся:
новые технологии; изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара; новые запросы потребителей; появление нового сегмента рынка;
изменения «правил игры» на рынке. Особый источник - информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество. Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.
Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие, как патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительное время.

**14.Основные принципы стратегического управления. Характеристика основных задач стратегического менеджмента.**

1. Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития орга- низации. Процесс развития организаций полон противоречий. Для их разрешения должны разрабатываться эффективные решения в области создания новой продукции, ее продвижения на рынки, проектирования технологий и др., опре-
деляющие возможности организаций. 2. Постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения кон- курентоспособности организации. 3. Обеспечение соотносительности между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами. Под соотносительностью понимается некоторое конкретное соотношение между отдельными частями и элементами системы, которое определяет наилучшие условия функционирования и развития организации.
4. Индивидуализация стратегий. Каждая организация уникальна в том смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, материально-технической базой, культурой и другими чертами. По этому раз- работка стратегий должна производиться с учетом этих особенностей.
5. Четкое организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления и др. Эти принципы в разной мере реализуются на предприятиях, что отражается на его конкурентных преимуществах. Содержанием стратегического менеджмента являются:
- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы, - анализ внешней среды фирмы, - анализ ее внутренней обстановки, - выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы, - анализ портфеля диверсифицированной фирмы, - проектирование ее организационной структуры, - выбор степени интеграции и систем управления, - управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
 - определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности, - обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании, - совершенствование стратегии, структуры, управления

**15. Основные этапы цикла стратегического менеджмента. Модели стратегического менеджмента.**

Стратегическому менеджменту присущ также свой алгоритм: что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать (технологический аспект);  с использованием каких средств (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

Стратегический менеджмент - достаточно комплексная система управления, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

**16. Общая характеристика основных этапов цикла стратегического менеджмента.**

1. обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития

организации. Процесс развития организаций полон противоречий. Для их

разрешения должны разрабатываться эффективные решения в области создания

новой продукции, ее продвижения на рынки, проектирования технологий и др.,

определяющие возможности организаций;

 2. постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения

конкурентоспособности организации;

 3. обеспечение соотносительности между организацией и внешней

средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами.

Под соотносительностью понимается некоторое конкретное соотношение между

отдельными частями и элементами системы, которое определяет наилучшие

условия функционирования и развития организации;

 4. индивидуализация стратегий. Каждая организация уникальна в том

смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом кадров,

материально-технической базой, культурой и другими чертами. По этому

разработка стратегий должна производиться с учетом этих особенностей;

 5. четкое организационное разделение задач стратегического

управления и задач оперативного управления и др.

**17.Миссия и видение организации.**

Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования", без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.Миссия — это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом, с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.Например, миссией организации не может быть "предоставление каких-либо товаров или услуг определенному кругу потребителей". Но вполне может быть "постоянное расширение возможностей потребителей с помощью предоставления товаров или услуг", если ничем другим организация в ближайшем будущем заниматься не собирается.Видение - это модель будущего и места предприятия в этом будущем; это креативная, уникальная, систематизированная концепция, отражающая смысл деятельности предприятия, затрагивающая не только ум, но и чувства. Видение может сформулировано как решение определенной потребительской проблемы, как достижение определенной конкурентной позиции, роли на рынке и в обществе, как изменение, которое предприятию предстоит осуществить. Видение предприятия тесно пересекается с его миссией и его базовыми ценностями: миссия определяет, почему предприятие существует, базовые ценности – во что сотрудники предприятия должны верить, видение – к чему предприятие стремится.

**18.Целеполагание. Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям.**

Количество и разнообразие целей, стоящих перед организацией, настолько велики, что без системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательное разбиение главной цели на подцели.

Управление по целям. Менеджмент , как целостная система управления, ориентируется на достижение всей совокупности целей, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели. Для доведения целей до конкретного исполнителя используется метод управления по целям, разработанный П. Дракером. Основными принципами метода являются то, что каждый руководитель, от наивысшего до самого высшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне, и должен работать для выполнения целей руководителя высшего звена. Процесс управления по целям включает 4 этапа:

1. Постановка целей. После выработки высшим руководством общеорганизационных целей, эти цели формулируются для работников следующего уровня посредством проведения совещаний с начальниками отделов. В ходе беседы, проводимой руководителем с каждым подчиненным, обсуждаются цели каждого подчиненного, сроки их выполнения. Каждый раз достигнутые соглашения по целям и срокам их выполнения фиксируются в письменном виде. Таким образом, для каждого подчиненного разрабатываются цели, с которыми он согласился и за выполнение которых несет персональную ответственность. 2. Планирование работы подчиненного. На данном этапе каждое подразделение организации, для которого определены цели в рамках общеорганизационных целей, решает, сможет ли оно достичь этих целей имеющимися ресурсами. Определение методов и средств достижения целей может также осуществляться на основе консультаций с сотрудниками своего подразделения. Затем на совещании с работниками руководитель подразделения либо сам определяет, либо предлагает своим подчиненным самостоятельно выбрать те задачи, над решением которых они будут работать. При этом в недельный срок каждый подчиненный разрабатывает план своих действий, определяет объем необходимых ресурсов и затрат времени, а затем согласовывает этот план с руководителем и заверяет письменно. 3. Контроль и анализ выполнения целей. Поскольку цели каждого руководителя определены, они выполнимы, и руководитель несет персональную ответственность за их достижение, то он должен осуществлять систематический контроль за работой своих подчиненных.4. Корректирующие действия. Принимая, что цели не были или не будут достигнуты, и убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. В этом случае предложения по корректировке целей и планов подразделения согласуются с руководителем более высокого уровня.

**19.Базовые конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования. Матрица конкуренции М.Портера.**

Таких типов стратегии три:
- ценовое лидерство,
- дифференциация,
- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход.

М. Портер выделил три основных стратегии, которые имеют универ-

сальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы.

• Лидерство в области затрат создает большую своду действия как в

ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Основная

идея : все действия и решения предприятия должны быть направлены на

сокращение затрат.• Дифференцирование означает создание фирмой продукта и услуги с

уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торго-

вой маркой. Стратегия получила повсеместное распространение по при-

чине насыщения и индивидуализации потребительского спроса. Уникаль-

ность позволяет установить высокую цену• Концентрация на сегменте - это сосредоточение внимания на одномиз сегментов рынка и достижении там или лидерства по затратам, или осо-

бого положения, или и того и другого вместе.

**20. Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий.**

Для проведения конкурентной борьбы при любом из данных пяти методов могут быть использованы следующие средства:

• установление на продукцию цен более низких по сравнению с ценами на продукцию атакуемого;

• выведение на рынок нового продукта и создание новых потребностей;

• улучшение обслуживания клиентов, в особенности системы транспортировки и доставки товаров;

• улучшение и расширение систем сбыта и распределения;

• улучшение и усиление рекламы и систем продвижения продукта.

Стратегия конкурентного поведения последователя состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако четко охраняет свою долю рынка. Последователь старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. Важной чертой ведения бизнеса такой фирмы является то, что она достаточно высокоприбыльна и в своей рыночной стратегии концентрирует внимание на прибыли. Это уводит ее в сторону от интенсивной конкурентной борьбы. Стратегия конкуренции фирм, знающих свое надлежащее место на рынке, сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь очень строгую специализацию, очень внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

**21. Цепочка стоимости компании и система стоимости.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |

|  |
| --- |
| Ключевыми звеньями данной цепочки являются направления деятельности фирмы, осуществляющие выполнение критических требований участников рынка. Управление каждым звеном цепочки требует разработки стратегических и тактических мероприятий, которые должны обеспечить бесперебойный процесс создания стоимости в целом по предприятию (см. рис. 10).  |

 |

Формулировка стратегии приводит к концентрации усилий в наиболее плодотворных направлениях деятельности, а интеграция всех звеньев цепочки обеспечивает бесперебойный и непрерывный процесс, направленный на завоевание лидирующего положения на рынке и максимизацию стоимости предприятия. При этом вся цепочка в целом способствует усилению специфических достоинств продукции и объединяет все функциональные навыки фирмы вокруг одной цели.

**22. Основные направления и инструменты анализа внешней среды организации.**

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. 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.

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

• политические и правовые; • экономические; • социальные и культурные;• технологические.

**23. Анализ движущих сил конкуренции и ключевые факторы успеха в отрасли.**

На интенсивность конкуренции влияют такие факторы, как угроза входа в отрасль новых производителей и со стороны продуктов-заменителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя покупателей, а также поставщиков сырья и материалов.

Ключевые факторы успеха это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Определение ключевых факторов успеха фирмы с учетом ситуации в отрасли и уровня конкуренции является важнейшей аналитической задачей. Часто фирмы могут достичь значительного конкурентного преимущества, принимая во внимание при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами именно по этим факторам. Фирмы, которые имеют лишь туманное представление о том, какие факторы являются действительно решающими для долгосрочного успеха в конкурентной борьбе, вряд ли смогут разработать стратегию, ведущую к победе.

**24. Концепции жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.**

Несмотря на то, что для отдельных групп продуктов существуют различные по общей продолжительности и по соотношению фаз жизненные циклы, можно выделить некие их

общие характеристики: • всякий продукт имеет ограниченное время жизни на рынке;

• жизненный цикл продукта состоит из отдельных фаз, следующих одна за другой в определенном порядке; • каждая фаза требует соответствующего подхода к продукту и соответствующей стратегии, так как для каждой фазы характерна особая роль, которую продукт играет в жизни фирмы.

Жизненный цикл продукта состоит из четырех фаз: • выход продукта на рынок; • рост; • зрелость;

• уход с рынка.

сначала фирма осуществляет только затраты, затем происходит более ускоренный рост объема продаж по отношению к росту прибыли, потом прибыль растет быстрее, чем объем реализации, и далее начинается падение прибыли и наступающее за ним падение объема продаж.

**25. Основные направления и инструменты анализа внутренней среды организации.**

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

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

организация управления;

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

финансы фирмы;

маркетинг;

организационная культура

Внутренняя среда имеет несколько составляющих, и каждая из них включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру.

**26.Понятие ключевых компетенций организации. Методика проведения SWOT-анализа.**

Ключевая компетенция – такой набор способностей, которые позволяют решать особые задачи, нетипичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка и делает очень устойчивой при ожесточении конкуренции.

Критерии ключевой компетенции:

Значимость для потребителей (потребители готовы за нее платить, она создает большую часть воспринимаемой потребителем ценности)Уникальность (трудность в достижении другими компаниями)

Возможность совершенствования (при появлении новых требований рынка компетенция может быть использована после определенного видоизменения)Сотрудничество (компетенция может явиться результатом уникального взаимодействия ряда партнеров, организации и потребителей…)Компетенция базируется на знаниях (а не является следствием уникального стечения обстоятельств)Оценку внутренней среды фирмы - ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализ. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения компании. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании. Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более хороший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарной марки). Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании. Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может нет.

Когда внутренние сильные и слабые стороны компании выявлены, оба списка должны быть тщательно изучены и оценены. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе, в формировании ее стратегии.

SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны - это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны - пассивы.

**27.Принцип стратегических кривых в теории стратегического управления. Стратегические кривые 1 и 2 порядка.**

Понятие "глобальной стратегии конкуренции" применимо к конкретным сферам бизнеса (отраслям). Для того, чтобы понять сущность глобальных стратегий конкуренции организации в какой-либо сфере бизнеса, необходимо сопоставить два факта:

Функция зависимости удельной себестоимости произведенной продукции от объема выпуска до определенного значения величины объема выпуска убывает, затем – возрастает, то есть имеет минимум. Эта зависимость называется производственным эффектом масштаба. Кроме этого, удельная себестоимость может снижаться по мере увеличения объема произведенной продукции. Это – так называемый производственный эффект освоения. Для его описания используют "коэффициент освоения", показывающий, на сколько процентов снижается удельная себестоимость при каждом удвоении объема произведенной продукции. Данный эффект возникает вследствие процесса обучения персонала, доработки технологических процессов и прочих факторов. Значение коэффициента освоения уменьшается при увеличении объема выпуска. Каждый рынок товара с определенным функциональным

назначением может быть сегментирован. При этом для большей части сегментов справедливо утверждение: емкость сегмента обратно пропорциональна цене (коррелирующей с качеством) товара сегмента . Графическая интерпретация зависимости емкости сегмента от цены товара в сегменте.На границах сегмента могут иметь место так называемые "краевые эффекты", проявляющиеся в изменении знака производной емкости сегмента по цене на границах интервала. Их экономический смысл заключается в том, что есть товары, ценность которых снижается для потребителей при возрастании их доходов, или наоборот, может резко возрастать на границах ценовых интервалов. Можно заметить, что функция зависимости совокупных удельных затрат от объема реализации и функция зависимости емкости сегмента от цены товара сегмента имеют сходный вид. В теории стратегического управления эти функции называются стратегическими кривыми 1-го и 2-го порядков соответственно. Применение принципа стратегических кривых позволяет провести классификацию глобальных стратегий конкуренции:Стратегия минимизации издержек предполагает выбор такой "рабочей точки" на кривой отрасли 1-го порядка, в которой значение функции минимально. Стратегия фокусирования предполагает работу в такой рабочей точке на кривой отрасли 2-го порядка, в которой: не работают другие отраслевые организации или их число мало; емкость сегмента имеет достаточно большое значение.Стратегия дифференциации предполагает выбор таких рабочих точек, которые близко расположены друг к другу на отраслевой кривой 2-го порядка. Стратегия инновации предполагает изменение параметров стратегических кривых и далее - выбор рабочих точек. Стратегия оперативного реагирования предполагает оперативное изменение положений рабочих точек при изменении параметров стратегических кривых 1-го и 2-го порядков.

**28. Основные инструменты портфельного анализа деятельности компании.**

Портфельный анализ - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала инвестора и получения им дохода.

Наиболее известным средством портфельного анализа является матрица «Бостон Консалтинг групп» (BCG). Эта матрица объеди­няет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой (рис. 8). Показатель темпов роста бизнеса отражает развитие отрасли, в которой действует СБЕ, а показатель доли рынка — позиции СБЕ на рынке в сравнении с конкурентами. Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые получили наименование «звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки» и «собаки».

«Звезда» — продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке. Компания с продукцией в этом квадрате обычно затрачивает значительные средства для ее поддержки, однако, благодаря воздействию кривой роста производительности труда, затраты с течением времени уменьшаются.

**29. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии организации. Основы управления товарным ассортиментом: продуктовый профиль организации.**

Продуктово-маркетинговая стратегия . это основная и ключевая подсистема корпоративной стратегии. Стратегия продукта связана, прежде всего, с понятием товарной линии (ассортиментный ряд) . это группа товаров, тесно связанных между собой в

силу схожести областей использования, предназначенных одним и тем же группам покупателей, а также реализуемых через одни и те же типы торговых предприятий, в рамках одного и того же диапазона цен. Товарная политика предприятия определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров. Товарная стратегия занимает одной из ключевых мест в общей системе маркетинговой деятельности и предполагает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, прежде всего по улучшению ее качественных характеристик, соответствующих запросам конечных потребителей, созданию новых товаров, оптимизацию ассортимента, удлинению жизненного цикла товара. Существенной составляющей товарной политики служит обеспечение адаптации товара, как в пространстве, так и во времени. Потребительские оценки имеют стратегическое значение на всех этапах разработки и совершенствования товара. Для обеспечения высокого качества товара и его

конкурентоспособности важное значение имеет система управления качеством товара. Совокупность управляющих методов, обеспечивающих ускорение процессов интеграции всех типов нововведений и создания благоприятного климата на фирме, стимулирующего инновацию во всех областях производственной и коммерческой деятельности представляет собой инновационную политику. Ее основные цели сократить сроки разработки и внедрения новой продукции и увеличить рентабельность производства и сбыта.

**30. Конкурентоспособность товара: сущность понятия и методика расчета.**

Под конкурентоспособностью понимается «… текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка - объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения».

Конкурентоспособность – это понятие, включающее в себя «… уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами/предприятиями/товарами на рынке»

Конкурентоспособность можно определить как сравнительную характеристику товара, содержащую комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара.

Особое место в обеспечении и поддержании КСП товара занимает сервис – при его отсутствии товар теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем. Напротив, хорошо отлаженный сервис, во-первых, помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров, во-вторых, повышает КСП товара, в-третьих, сам по себе является довольно прибыльным делом, в-четвертых, - это непременное условие высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя.

Общая эмпирическая формула конкурентоспособности товара имеет вид:

КСП = К + Ц + О    (4.1.)

где КСП – конкурентоспособность;

К – качество;

Ц – цена;

О – обслуживание.

**31. Корпоративные стратегии и их основные характеристики.**

Портфельные стратегии (корпоративные) – стратегии, определяющие общие характеристики портфеля бизнесов корпорации, с точки зрения отношения обязательств к доходу и способности корпорации выплачивать дивиденды. Наиболее часто встречаются следующие типовые портфели:

Портфель прибыли – характеризуется преобладанием видов бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В рамках такого портфеля присутствует низкие соотношения обязательств к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста – характеризуется преобладанием видов бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли; портфель характеризуется высоким соотношением задолженности к доходу и низким уровнем выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель – характеризуется равномерным распределением бизнесов в портфеле, между создающими прибыль, и растущими.

Стратегии развития (корпоративные) – стратегии, определяющие общие тенденции развития бизнес-портфеля (рост, стабилизация, уменьшения масштабов деятельности, ликвидация и т.д.).

**32.Особенности стратегического управление диверсифицированной организацией.**

Этот подход предполагает децентрализацию управления организацией и
позволяет: Создать современную организационную структуру управления,
адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде;
Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной
деятельности организации в долгосрочной перспективе; Освободить высших
руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным
управлением производством; Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг
сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг,
повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентноспособность
фирмы. Особенностью этой модели организационной структуры
является выделение в составе организации стратегических хозяйственных
подразделений (СХП) и придание отдельным производственным и функциональным
подразделениям статуса центров прибыли (ЦП). СХП представляет собой
направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности
с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и так далее.
Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно
независимую от целей других СХП. СХП может представлять собой отделение, филиал,
группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической
структуры.

**33. Стратегии одиночного бизнеса и их основные характеристики.**

Таких типов стратегии три: ценовое лидерство, дифференциация, фокусирование.

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах.

**34. Функциональные стратегии и их основные характеристики.**

Функциональные стратегии ориентированы на краткосрочные действия, которые каждое функциональное подразделение должно осуществлять для реализации долгосрочной стратегии. Такие стратегии должны разрабатываться для ключевых направлений деятельности: маркетинг, финансы, производство, НИОКР, управление персоналом. С одной стороны, они ориентированы на внедрение долгосрочной стратегии. С другой - функциональные стратегии устанавливают отношения между краткосрочными и долгосрочными целями компании. Для функциональных стратегий горизонт планирования меньше, учитывается больше специфических вопросов и деталей . Функциональные стратегии обычно разрабатываются на уровне подразделений и, следовательно, в разработку этих стратегий вовлечено значительно больше людей, чем в разработку долгосрочной стратегии. Функциональные стратегии должны быть скоординированы между собой.

Функциональная стратегия в области операционной деятельности компании (снабжение, производство, хранение) включает следующие решения:

o      создание или модификация системы производства

o      достижение оптимального баланса между инвестициями и результатами операционной деятельности

o      размещение и использование оборудования,

o      краткосрочное планирование производственных процессов

o      планирование поставок сырья и материалов

**35. Основные виды наступательных и оборонительных стратегий.**

Наступательные и оборонительные стратегии – это совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ, имеющих упреждающий характер или характер реакции.

Направление реализации наступательной стратегии:

Наступление на сильные стороны конкурента (достижение превосходства над более слабыми конкурентами, перехват доли рынка, снижение цен, реклама и т. д.).

Наступление на слабые стороны конкурента (развитие бизнеса в новых географических регионах, работа с новыми сегментами, создание или модификация продуктов).

Многоплановое наступление предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях (снижение цен, увеличение рекламных затрат, запуск новых товаров и т. д.).

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте, и принуждение конкурента к наверстыванию упущенного.

Партизанское нападение – нанесение внезапных узконаправленных ударов по незакрепленным позициям конкурента. Здесь важен фактор внезапности.

Упреждающие действия – мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или побояться повторить (наращивание ПМ в расчете на рост спроса, снижение цен и рентабельности и т. д.).

Направления реализации оборонительной стратегии:

Расширение номенклатуры изделий.

Поддержание низких цен на товары по сравнению с конкурентами.

Создание эксклюзивных каналов сбыта.

Предоставление скидок и улучшение сервиса.

Активизация НИОКР и планирования.

Воздействие на конкурентов с целью предотвращения нападения.

**36. Стратегии для фирм, занимающих различные отраслевые позиции.**

1. Стратегии лидеров отрасли.

2. Стратегии для фирм, следующих за лидером.

3. Стратегии аутсайдеров.

Основная стратегическая задача отраслевого лидера — выбор методов защиты и упроче\_

ния конкурентной позиции либо завоевания доминирующей позиции. Завоевание позиции

лидера отрасли и большой доли рынка само по себе весьма важно, поскольку обеспечивает

существенное конкурентное преимущество и уровень рентабельности, соответствующие ста\_

тусу крупнейшей компании отрасли. Обычно лидеры отрасли и доминирующие лидеры ис\_

пользуют одну из нижеперечисленных стратегий19.

Некоторые последователи, быстро развивающиеся компа\_

нии — претенденты на долю рынка, проводят агрессивную стратегию для увеличения своей доли

рынка или усиления конкурентной позиции. Другие компании\_преследователи относятся к ка\_

тегории узких конкурентов и реализуют сфокусированные стратегии на определенных сегментах

рынка. В любой отрасли также всегда существует некоторое количество компаний — вечно вто\_

рых, обреченных всегда оставаться в роли догоняющего и неспособных из\_за отсутствия ресур\_

сов или конкурентных преимуществ занять более выгодную позицию. Такие компании вынуж\_

дены по мере сил копировать действия лидеров и следовать установленным ими правилам.

Если компания находится на спаде и теряет свои конкурентные позиции, целесообразно

выбрать одну из четырех стратегий. Компания с достаточным финансовым ресур\_

сом может применить наступательную стратегию выхода из кризиса: радикально снизить из\_

держки или пойти на оригинальную дифференциацию товара; вложив в это деньги и талант.

Компания может также применить стратегию активной обороны с использованием неко\_

торых элементов своей прежней стратегии. Компания может избрать стратегию немедленного выхода и уйти с рынка, либо продав бизнес, либо прекратив операции, если покупателя не нашлось. Компания может избрать стратегию послед\_

него тайма, поддерживая реинвестирование средств в бизнес на минимальном уровне и добива\_

ясь максимизации прибыли в краткосрочной перспективе, готовясь уйти с рынка.

**37. Особенности стратегического управления организацией, ведущей международную деятельность.**

Международный бизнес во многом схож с национальным биз­несом, однако имеются и существенные различия, которые необ­ходимо принимать во внимание для успешной реализации между­народных стратегий. Главная проблема — преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ве­дения дела. Международный бизнес работает в странах с разной культурой, поэтому одни и те же формальные параметры начала» бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производитель­ности и т.п.) могут при реализации в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это различие важно для бизнеса в России и его выхода на международный рынок, так как опыт международной деятельности большинства российских ком­паний ограничен относительно узкими временными рамками.

Существует множество причин, почему организация может разрабатывать международный вариант стратегического развития. Известный американский теоретик менеджмента П. Коттер (1980) объединил их в две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант раз­вития бизнеса или нет.

Факторы выталкивания. Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правитель­ства (например, антимонопольное законодательство) и часто явля­ются причиной обращения компании к изучению возможностей де­ятельности на международных рынках.

Факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса.

При планировании международной деятельности на первых этапах компании надо очень внимательно относиться к риску, свя­занному с зарубежными вложениями, а что касается небольших компаний, то для них необходимы серьезные стимулы даже для того, чтобы только начать рассматривать возможность интернаци­онализации собственного бизнеса. Эти стимулы могут быть как внутренними, так и внешними и обычно вызывают действия, вклю­чающие мероприятия по сбору информации в другой стране, тща­тельный учет всех международных факторов перед принятием ре­шения и четкого определения целей деятельности. Таким образом, при разработке и реализации международной стратегии компания должна быть готова к столкновению с трудностями и иметь доста­точное количество ресурсов, в том числе и административных, чтобы их преодолеть.

**38. Система рисков предприятия, оценка вероятности риска и основные приемы управления рисками.**

Риск определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности. К внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и
(или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов - политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

К внутренним относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

Наиболее общими, широко используемыми и эффективными методами предупреждения и снижения риска являются:

- страхование;

- резервирование средств;

- диверсификация;

- лимитирование.

Сущность страхования состоит в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение кому-либо другому, т.е. в распределении ущерба между участниками страхования. Резервирование средств (самострахование), как способ снижения отрицательных последствий наступления рисковых событий, состоит в том, что предприниматель создает обособленные фонды возмещения убытков за счет части собственных оборотных средств. Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестирумых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой.

**39. Финансовая оценка стратегических планов.**

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития компании является оценка стратегических альтернатив ее развития. Крайне важно, находясь еще «на берегу», хотя бы укрупненно оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев корпоративного развития компании и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

**40. Формирование и анализ стратегических альтернатив.**

Возможны различные наиболее часто используемые в управленческой практике методы выбора стратегии.

1. Выбор в зависимости от целей.

Этот метод сосредоточивается на целях организации, в зависи­мости от которых и оцениваются альтернативные стратегии. Таким образом, допускается возможность получения различных вариан­тов стратегии, количественно определенных относительно их силь­ных и слабых сторон.

2. Обращение к вышестоящему звену управления.

Это тоже достаточно распространенный метод выбора конк­ретной стратегии из серии альтернатив. Обычно серия жизнеспо­собных вариантов стратегии совместно с индивидуальными оцен­ками передается более высокому руководству, которое и должно принять решение о конкретном пути действий.

3. Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию.

Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию, — обычное явление при выборе стратегии. Хотя их часто нанимают из-за каких-либо конфликтов внутри организации, широта и глу­бина опыта персонала агентств в различных вопросах управления ценны сами по себе.

Оценка стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уров­нем достижения целей.

**41. Бизнес-план как форма представления разработанной стратегии. Структура и содержание бизнес-плана.**

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.
Бизнес-план разрабатывает предприниматель (лицо или группа лиц). В нем речь идет о сущности проекта (вид деятельности, предлагаемые к производству и реализации товары и услуги), его обосновании (результаты рыночных исследований - состояние спроса и предложения, потребители, конкуренты, НТП и т.д.), обеспечении (производственный, маркетинговый и организационный планы), необходимых для реализации проекта средствах (объем, график и направления использования капитальных вложений, текущие издержки) и конечных финансовых итогах осуществления проекта.
В отличие от крупномасштабных экономических программ в бизнес-плане основное внимание сконцентрировано на финансово-экономических показателях, тогда как научно-технические, производственно-технологические стороны представлены в нем менее выпуклым образом, они как бы уже известны, заданы. Ориентируясь на них, надо так поставить дело, чтобы обеспечить получение прибыли. Лишь в тех случаях, когда непосредственным объектом бизнеса являются научно-технические достижения, инновации, особое качество товара, главным в бизнес-плане становятся технико-технологические показатели.

**42. Инвестиционная стратегия организации. Инвестиционный меморандум.**

Инвестиционная стратегия - это система долгосрочных целей инвестиционной деятельности компании, определяемых общими задачами ее развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения. Одним из основных признаков, характеризующих инвес­тиционную деятельность предприятия, является цель этой деятельности, которая, как показал мониторинг, есть отра­жение мотива инвестиционной активности. Инвестиционный меморандум - это предложение потенциальному инвестору содержащее всю необходимую информацию о проекте (резюме), рассматриваются все основные аспекты деятельности компании, и обосновывается целесообразность инвестиций.
По результатам рассмотрения инвестиционного меморандума, инвестор принимает решение о дальнейшем сотрудничестве или прекращении контактов с компанией-инициатором проекта.

Инвестиционный меморандум не является бизнес-планом. Инвестиционный меморандум привлекает инвесторов, бизнес-план - это руководство к действию для менеджмента.

**43. Организация реализации стратегии.**

Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются следующие:

а. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики.

б. Разработка организационной структуры

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

г. Политика организации

Она играет ключевую роль в стратегическом процессе управления. Политическая деятельность организации является реальным фактом, так как различные группы имеют свои собственные цели и программы и вполне вероятен конфликт между ними.

д. Реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля

Она требует совместных действий и координации между различными подразделениями. Организация должна решить, как лучше анализировать показатели подразделений и управлять их действиями.

**44. Понятие "стратегического разрыва".**

Стратегический разрыв-это разрыв между желаемым финансовым и стратегическим развитием и оценкой неизменяемой политики.

основные причины стратегического разрыва можно объединить в три взаимосвязанные и взаимодействующие группы:

То, каким образом менеджмент компании реализует стратегические инициативы.

Традиционные организационные процессы (бюджетирование, прогнозирование, отчетность и тому подобное), используемые при реализации стратегии.

Информационные системы, используемые для поддержки этих процессов.

Методами выявления угроз является прогнозирование развития ситуации. Как правило, пересмотра деловой практики предприятия требуют кардинальные внешние изменения, в условиях которых прежний опыт успешного управления теряет актуальность. Поэтому наиболее полезной при прогнозировании развития ситуации является понимание логики происходящих процессов и хорошая интуиция управляющих. Использование статистические методов и количественной информация тоже необходимы, но они играют скорее вспомогательную роль.

**45. Взаимосвязь контура стратегического и оперативного планирования.**

Планирование относится к числу наиболее интенсивно исследуемых проблемных областей в теории экономики производства. Оно занимает важнейшее место и в практической деятельности предприятия. Вместе с тем тщательный анализ внутрифирменного планирования свидетельствует о наличии в этой области ряда недостатков, наиболее важные из которых заключаются в следующем.
      Во-первых, в рамках стратегического планирования постановка целей на многих предприятиях излишне формализована. Процесс оказывается недостаточно прозрачным в отношении базовых идей и интуитивно выдвигаемых целевых установок. Попытки разработок оригинальной стратегии с помощью бюрократических структур, как правило, не дают желаемого результата.
      Во-вторых, отсутствует необходимая связь между стратегическим и оперативным планированием. Одна из главных причин этого состоит в недостаточной коммуникации стратегических целей в направлении оперативной сферы деятельности. В результате эти цели оказываются не охваченными оперативным планированием, что затрудняет их реализацию в дальнейшем.
      В-третьих, в рамках оперативного планирования постановка целей в собственном смысле слова фактически не производится. Оперативные цели базируются, как правило, на показателях предшествующего периода. И, наоборот, слишком много внимания уделяется бюджетным вопросам, польза от решения которых весьма сомнительна из-за отсутствия достаточно четких целеустановок.

**46. Виды стратегического управления.**

В современных условиях наибольшее распространение получили сле­дующие стили и принципы управления.

• Управление на основе контроля используется, когда предполагается стабильное развитие на перспективу; применяется финансовый контроль.

• Управление на основе экстраполяции используется, когда предполагается на перспективу развитие таких же тенденций, как и в прошлом периоде;

в этих целях применяется составление текущих бюджетов, бюджетов ка­питаловложений, целевое управление, долгосрочное планирование.

• Управление на основе разработки принципиально новых стратегий используется, когда становятся очевидными новые тенденции развития, требующие принятия новых стилей и принципов управления, а также когда применяется выработка новых стратегических позиций, разработка стратегических планов по периодам.

• Управление на основе принятия оперативных решений используется при возникновении непредвиденных обстоятельств и тенденций разви­тия; применяется на основе ранжирования стратегических задач

**47. Формирование организационной структуры и системы управления.**

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.
Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:
\* Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет приципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации).
\* Разработка состава основных подразделений и связей между ними - заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно - целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, рвспределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурые единицы (отделы,бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно- целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.
\* Регламентация организационной структуры - предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

**48. Основные типы организационных структур.**

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:
1. Линейные;
2. Функциональные;
3. Линейно-штабные;
4. Линейно-функциональные
5. Управление через отделы;
6. Программно-целевое;
7. Матричное.
Линейная структура. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Функциональная структура. Это система с  процессом деления организации на отдельные элементы, каждый из кот имеет свою четкую определенную конкретную задачу и обязанности. Появляются специалисты по отдельным функциям. Линейно-функциональный тип. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

 Программно-целевое управление применяется при переходе на новую программу (выпуск новой продукции или при организации производства). Матричная структура. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

**49. Формирование организационной культуры и системы мотивации персонала.**

Культура организации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.
К этическим нормам относятся:
- честность и соблюдение закона,
- разрешение конфликтов интересов,
- благожелательность в торговле и рыночной практике,
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса,
- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности,
- оплата за выполненное дело,
- использование информации из других источников,
- политическая активность,
- защита внутренней информации,
- использование активов, ресурсов и собственности компании,
- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности компании могут быть:
- первоочередная важность потребителей и их обслуживания;
- обязательства по качеству;
- обязательства по инновациям;
- уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним;
- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;
- уважение к акционерам;
- уважение к фирмам-поставщикам;
- корпоративное товарищество;
- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности организации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

**50. Организация контроля исполнения стратегии: анализ результатов и внесение корректировок.**

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:
- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
- сравнение реального функционирования с установленными целями;
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

**51. Организация процесса стратегического управления.**

Основными этапами стратегического управления являются:
1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:
- уровень корпорации,
- уровень СЗХ (отделений),
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.

**52. Основные характеристики различных школ стратегий.**

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления

2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс

3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс

4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения

5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс

6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс

7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров

8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс

9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс

10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации Первые три школы имеют предписывающий характер - их приверженцев, скорее, интересует то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются. Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии.
Четыре следующие школы в объяснении принципов построения стратегии попытались приподняться над индивидуальным уровнем, они обращаются к другим силам и действующим лицам.
В последней группе всего одна школа, но она фактически вбирает в себя все остальные подходы. Эту школу мы называем школой конфигурации. Ее представители стремятся объединить разрозненные элементы нашего "слона" - процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение - в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости.

**53. Использование принципов стратегического менеджмента в государственном управлении.**

Под стратегическим менеджментом в государственной службе понимается процесс управления в рамках учреждений государственной службы, и наука об этом управлении, и искусство управления и соответствующий набор навыков, и персонал государственного управления. Менеджмент в государственной службе реализуется через свои основные функции: планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль. Разделение управленческого труда нормативно закрепляется в организационной структуре, а повторяющиеся и стандартные действия – в управленческих процедурах.

Стратегический менеджмент в государственной службе имеет свои особенности, проявляющиеся в: целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов.

Реализация каждой функции менеджмента в государственной службе обладает соответствующей спецификой:

¨ планирование и прогноз в государственных учреждениях обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими государственными органами, а в конечном счете – народом, гражданским обществом на основе демократического выбора руководства страны;

¨ организация государственной службы, как правило, имеет более иерархическую структуру и соответствующие этой иерархии управленческие процедуры. В связи с этим в рамках государственной службы складывается особый административно‑бюрократический стиль управления, который, впрочем, имеет много общего со стилем управления в больших иерархических коммерческих организациях;

¨ мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере – на стимулах не денежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры);

¨ контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми как непосредственно, так и с помощью средств массовой информации и общественных организаций. Контроль в государственной службе носит более широкий и более объемлющий характер, чем в коммерческой организации

**54. Конкурентное преимущество страны. Модель «национального ромба М.Портера.**

Центральное место в концепции М. Портера занимает идея «национального ромба», раскрывающего четыре главных свойства («детерминанты») экономики, формирующих конкурентную макросферу, в которой действуют фирмы изучаемой страны

«Национальный ромб» выявляет систему детерминантов, которые, находясь во взаимодействии, создают благоприятную или неблагоприятную среду для реализации возможных конкурентных преимуществ страны.

Определим эти детерминанты.

Параметры факторов (факторов производства) представляют собой материальные (вещественные) и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества страны в целом и ее ведущих экспортоориентированных отраслей.

В обеспечении национального конкурентного преимущества немаловажную роль играет также стратегия фирм, их структура и соперничество между ними. Если конкурентная среда или  соперничество между фирмами отсутствуют, если стратегия фирмы не ориентирована на деятельность в условиях соперничества, то у таких фирм на внешнем рынке конкурентного преимущества обычно не возникает.

Параметры спроса— это, прежде всего, емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. Именно на внутреннем рынке в условиях развитого спроса получают апробацию новые изделия до выхода их на мировой рынок.

Далее, наличие в национальной экономике высокоразвитых родственных и поддерживающих отраслей, обеспечивающих фирмы в экспортоориентированных отраслях необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией, является необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для фирм соответствующих отраслей.