**Введение**

Для выживания в меняющемся мире компании должны пересматривать свои цели и стратегии, приводить их в соответствие с изменениями внешней среды и самих организаций. Разработка и пересмотр стратегии – реальная необходимость при значительных переменах во внешней среде, также как и в целях, и политике самих организаций. Поэтому при стратегических преобразованиях необходимо принимать во внимание множество ситуационных факторов, значительное внимание уделять их анализу и прогнозированию.

Невозможно разработать единую унифицированную стратегию, пригодную для всех организаций, не менее трудно найти ее оптимальный вариант для конкретной организации на долгосрочную перспективу. Менеджер должен свободно ориентироваться в возможных вариантах стратегий, понимать взаимосвязь ситуационных факторов и стратегического выбора и осознавать его последствия.

**Цели** настоящего курсового проекта – закрепление теоретического материала и приобретение навыков разработки стратегии развития организаций.

**Задачи**:

* изучение существующих методик стратегического анализа и выбора, их достоинств, недостатков и ограничений;
* осмысление процесса стратегического управления, его составляющих во взаимосвязи;
* изучение типологии стратегий, практики их применения;
* практическое применение полученных знаний для разработки стратегии развития фирмы.

В результате выполнении курсовой работы обучающийся должен в соответствии с программой курса овладеть навыками:

- оценки эффективности менеджмента;

- понимания групповой динамики и особенности межличностных отношений в группах;

- моделирования ситуаций и разработки решений;

- организации.

Данные навыки необходимы для частичного формирования следующих компетенций:

1. Общекультурных.

- уметь находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и быть готовыми нести за них ответственность (ОК-10);

- быть готовыми к принятию ответственности за свои решения в рамках профессиональной компетенции, способным и принимать нестандартные решения, разрешать проблемные ситуации (ОК-14);

- уметь использовать полученные знания для обучения и воспитания новых кадров, осознавать необходимость своего профессионального развития и творческого потенциала (ОК-15).

2. Профессиональных:

- уметь действовать в профессиональной сфере на основе системного подхода, строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений (ПК-1);

- уметь работать в многонациональном коллективе, быть готовыми принимать решения в ситуациях риска, учитывать цену ошибки, вести обучение и оказывать помощь сотрудникам (ПК-3);

- быть готовыми к организации работы малых коллективов исполнителей, планированию работы персонала и фондов оплаты труда (ПК-37);

- уметь осуществлять и анализировать технологическую деятельность как объект управления (ПК-40).

**СОСТАВ КУРСОВОГО ПРОЕКТА**

Введение

1. Общая характеристика предприятия
2. Стратегический анализ на уровне бизнеса (отделения) корпорации
   1. Отраслевой стратегический анализ внешней среды
      1. Характеристика и основные факторы внешней среды.
      2. Анализ конкурентных сил по модели М. Портера
      3. Ключевые факторы успеха
      4. Комплексная оценка долгосрочной привлекательности отрасли (PEST – анализ)
   2. Анализ внутренней среды бизнеса
      1. Анализ основных показателей бизнеса
      2. Стратегические ресурсы и потенциал бизнеса
      3. Сводная оценка конкурентной позиции отделения
   3. SWOT- анализ
3. Установление миссии и цели компании
4. Обоснование выбора стратегии развития компании.
5. Реализация стратегии
6. Оценка и контроль стратегии
7. Программа управления персоналом при реализации бизнес-стратегии
   1. Основные положения кадровой политики компании (отделения)
   2. Название студент формулирует самостоятельно
   3. Название студент формулирует самостоятельно

Заключение

Рекомендованная литература

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

Во введении обосновывается актуальность темы (подчеркнуть важность стратегического управления как такового), цели и задачи, краткое содержание по главам.

1. **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕПДРИЯТИЯ**

Какое предприятие вы рассматриваете и почему? Является ли оно реальным или гипотетическим. Расскажите об его истории, виде, направлении деятельности, характере производимой продукции (услуг), месте на рынке (доля).

**2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА УРОВНЕ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ) КОРПОРАЦИИ**

**2.1. Отраслевой стратегический анализ внешней среды**

***2.1.1. Характеристика и основные факторы внешней среды***

Отраслевой стратегический анализ представляет собой анализ внешней микросреды, непосредственного окружения фирмы. Прежде всего, это анализ конкурентной среды. Однако он невозможен без понимания того, к какой бизнес-области принадлежит фирма и какие особенности этой бизнес-области присущи.

Под **бизнес-областью (или отраслью)** понимается совокупность стратегически автономных, выступающих на открытом рынке производителей однородной продукции, ориентированных на одинаковый круг потребителей и удовлетворение одной и той же потребности. Их продукция полностью взаимозаменяема, а структура издержек сходна. Таким образом, они являются непосредственными конкурентами. Термин «отрасль» в стратегическом менеджменте употребляется в значении «бизнес-область», понимание отрасли здесь отличается от общепринятого.

Размер рынка — это совокупный объем продаж всеми участниками рынка (конкурентами).

Определяется стадия жизненного цикла и приводится (в тексте) ее краткая характеристика.

**Стадия зарождения** определяется по факту возникновения рынка.

На этой стадии велика неопределенность, технология производства еще не отработана, круг потребителей не сформирован. На рынке практически отсутствует конкуренция (1 – 2 конкурента и 1 – 2 сегмента). Большие издержки производства вследствие малых объемов выпуска и технологических проблем не позволяют снижать цены.

**Стадия роста** характеризуется высокими темпами роста и их увеличением.

На стадии роста на рынок часто приходят новые конкуренты, привлеченные его перспективами; начинают появляться новые сегменты рынка. Однако, конкуренция не носит острого вытесняющего характера — места на быстро расширяющемся рынке с большим потенциальным спросом хватает всем конкурентам.

**Стадия развертывания** отличается от стадии роста только замедлением темпов роста, которые все еще остаются высокими.

В конце этой стадии происходит первичный раздел рынка. Пока темпы роста рынка еще высоки, имеется неудовлетворенный спрос, конкурент может улучшить свое положение, увеличить долю на рынке за счет прироста потребителей.

Поэтому конкуренты стремятся занять максимально выгодное положение на стадии развертывания, что приводит к усилению конкуренции и к появлению новых сегментов рынка. Это связано со стремлением производителей охватить максимальное число потенциальных клиентов, предъявляющих специфические требования к товару.

**Стадии зрелости и насыщения** относятся к стабильным стадиям жизненного цикла. На этих стадиях инвестиционные потребности минимальны, а финансовые потоки становятся положительными; рентабельные бизнесы на этих стадиях являются «генераторами наличности».

Выделяют два различных сценария конкурентной борьбы на стадиях зрелости и насыщения. Наиболее типичен сценарий невытесняющей борьбы (действия конкурентов направлены на сохранение существующих позиций либо на уход во вновь создаваемые сегменты, незначительное усиление позиций за счет роста рынка). Второй сценарий – вытесняющая борьба, которая может носить ценовой и неценовой характер.

**На стадии насыщения** конкуренция, как правило, обостряется.

**Стадия сокращения** характеризуется уменьшением спроса и размера рынка. Темп роста рынка — меньше единицы.

Сокращение рынка связано с появлением товара-заменителя, вытесняющего базовый товар, либо с общим изменением структуры потребления из-за общей экономической, демографической, экологической ситуации.

**Стадия разложения** является достаточно стабильной и в ряде случаев обеспечивает высокую рентабельность. Стадию разложения можно определить по стабилизации размера рынка после его сокращения.

***2.1.2. Анализ конкурентных сил по модели М. Портера***

В модели, предложенной Майклом Портером, предполагается, что характер конкуренции определяется пятью силами:

* соперничеством между продавцами внутри отрасли;
* попытками компаний из других отраслей завоевать покупателей товарами-заменителями;
* возможностью появления новых конкурентов внутри отрасли;
* способностью поставщиков диктовать свои условия;
* конкурентной силой покупателей.

Задачей анализа является выявление структуры этих сил, определяющей характер конкурентной борьбы.

В начале анализа каждой из конкурентных сил необходимо привести общие теоретические сведения о сущности этой силы, характере ее влияния и факторах, которые это влияние определяют. Рекомендуется использовать первоисточник либо учебники по стратегическому менеджменту.

***2.1.3. Ключевые факторы успеха***

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Это факторы, обеспечив преимущество по которым фирма занимает лидирующее положение в отрасли. Обычно число КФУ не превышает трех–четырех. Примеры таких факторов: возможности инноваций в производстве, разработка новых товаров, степень овладения существующими технологиями, низкая себестоимость, качество продукции, высокая степень использования производственных мощностей, выгодное местонахождение предприятия, доступ к квалифицированной рабочей силе, высокая производительность труда, возможность выполнения индивидуальных заказов потребителей, низкие расходы по реализации, аккуратное исполнение заказов, разнообразие видов (моделей) продукции, гарантии, ноу-хау, быстрое внедрение новых технологий, способность быстро реагировать на меняющуюся ситуацию, опыт в управлении, благоприятная репутация, низкие затраты, доступ на финансовые рынки, возможности лоббирования интересов, наличие патентов и лицензий.

В этом разделе необходимо, базируясь на результатах предыдущего анализа, обоснованно выбрать 1–3 ключевых фактора.

***2.1.4. Комплексная оценка долгосрочной привлекательности отрасли (PEST-анализ)***

Завершающим шагом анализа отрасли и конкурентной ситуации является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка мнения об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в перспективе.

Определение комплексной оценки базируется на экспертном методе (в роли эксперта выступает студент) и включает следующие этапы:

1. выбор 5–7 факторов (критериев), характеризующих привлекательность отрасли;
2. оценку каждого из факторов по 5-балльной шкале;
3. определение веса (степени важности) каждого из факторов;
4. расчет комплексной оценки как средней геомерической взвешенной.

**2.2. Анализ внутренней среды бизнеса**

***2.2.1. Анализ основных показателей бизнеса***

Основные показатели бизнеса. Их анализ проводится в табличной форме (табл. 1).

***2.2.2. Стратегические ресурсы и потенциал бизнеса***

Анализ проводится также в табличной форме (табл. 2).

При формулировании выводов и стратегических рекомендаций требуется учитывать состояние рынка и потенциала конкурентов. Так рекомендовать вложения в развитие определенных составляющих потенциала возможно лишь в случае, если рынок имеет перспективы (велико соотношение потенциала и прогноза), а сама составляющая является важной для данного рынка. Тогда необходимо поддерживать состояние этой составляющей как минимум на уровне конкурентов.

Техническая составляющая особенно важна на стабильных стадиях, технологическая и финансовая – на ранних или в случае отраслевых изменений в технологии, информационная – на динамичных стадиях.

Низкая обеспеченность может быть следствием нехватки инвестиционных ресурсов или малых масштабов деятельности.

Отчисления на разработки должны в среднем соответствовать таковым у конкурентов, но если имеется значительное технологическое превосходство, они могут быть и ниже.

Таблица 1

Анализ показателей бизнеса (схема и указания)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Значение**  **для бизнеса**  **(по 5 балл.)** | **Среднеотраслевое значение** | **Выводы** |
| Доля на рынке  \_\_\_год  \_\_\_год  \_\_\_год |  | Доля крупнейшего конкурента | Указать: является фирма лидером, находится на вторых ролях или это аутсайдер рынка. Происходит усиление ее позиций или ослабление, вытеснение с рынка. |
| Рентабельность продукции фирмы | Приводятся средне-отраслевые значения | Вывод о конкурентоспособности фирмы по издержкам, наличие возможности снижения цен. |
| Вертикальная интеграция | Если уровень показателя отличается от среднего, оценить, является ли это преимуществом или недостатком. |
| Загруженность производственной мощности |
| Отличия продукции фирмы от конкурентов |  | Указать: преимущества и недостатки продукции; уточнить продуктовую стратегию, отметить дополнительные возможности дифференциации (если в отрасли дифференциация имеется, но фирма ее не использует). |

Тип организационной структуры, указанный в задании, относится к отделению, а не ко всей корпорации. Бюрократические структуры (линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная) эффективно работают лишь в стабильной среде (стабильные стадии жизненного цикла, отсутствие резких изменений в отрасли).

Таблица 2

Схема анализа стратегического потенциала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Составляющая потенциала** | **Состояние,**  **абсолютная оценка (%)** | **Оценка относительно конкурентов**  **(%)** | **Выводы**  **(оценка показателей)** | **Рекомендации** |
| 1. Технический потенциал | - обеспеченность оборудованием,  - износ основных средств,  - коэффициент использования оборудования по времени. | По каждой составляющей указать оценку относительно конкурентов | Износ более 40 % - требуется обновление парка (если имеются перспективы у рынка), коэффициент использования менее 70 %- имеются свободные ресурсы. | По каждой составляющей сделать вывод о стратегических возможностях или ограничениях, обусловленных состоянием ресурсов фирмы, а также о необходимых действиях по изменению состояния потенциала |
| 2. Технологический потенциал | - уровень технологического развития  - отчисления на разработки | Сопоставить с технологическими изменениями, стадией жизн. цикла в отрасли. |
| 3. Оргструктурный потенциал | - тип организационной структуры  - доля АУП в общей численности | Оценить соответствие оргструктуры масштабам деятельности и динамике рынка, экономичность (доля АУП не более 15 – 20 %) |
| 4. Кадровый потенциал | -уровень квалификации сотрудников  -уровень специализации рабочих мест. | Важность квалификации (зависит от технологии и типа продукции). |
| 5. Информационный потенциал | -Наличие связей в деловых кругах, репутация | Оценить важность для данного рынка (тем выше, чем менее стабилен рынок) |
| 6. Финансовый потенциал | - Уровень финансовой устойчивости фирмы | Охарактеризовать тип устойчивости и |

Уровень квалификации персонала должен соответствовать специфике продукции, ее качественным характеристикам.

Высокий уровень специализации, с одной стороны, облегчает обучение рабочих и может обеспечить высокий уровень их квалификации, однако узкая и предметно-функциональная специализация ограничивают возможности стратегического маневра, усложняют переход на другие сегменты рынка или в другие бизнес-области, что необходимо учесть при выборе стратегии.

Оценка финансового потенциала важна для понимания собственных краткосрочных финансовых возможностей отделения. Но финансовые потоки формируются для корпорации в целом, и корпоративная стратегия предусматривает их перераспределение. По этой причине финансовое положение отделения может определяться и корпоративной стратегией (приоритетом данного отделения), и ограничениями инвестиционных ресурсов на корпоративном уровне (особенно если отделение работает на быстро растущем рынке).

***2.2.3. Сводная оценка конкурентной позиции   
отделения***

Оценка конкурентной позиции (конкурентоспособности) проводится аналогично оценке привлекательности отрасли. Выбираются факторы, отражающие конкурентоспособность бизнеса в данной бизнес-области, проводится их экспертная оценка для данного бизнеса по 5-балльной шкале, определяются веса методом анализа иерархий и рассчитывается комплексная оценка.

В качестве факторов, отражающих конкурентную позицию бизнеса, могут выступать любые из рассмотренных факторов состояния фирмы и ее потенциала, например:

- доля бизнеса на рынке;

* качество продукции, в сравнении с конкурентами;
* рентабельность (относительно конкурентов);
* конкурентоспособность цен;
* ассортимент продукции;
* уровень использования мощностей;
* технологические преимущества;
* гибкость системы управления;
* вертикальная интеграция;
* финансовое положение и т.д.

В большинстве случаев в оценку включают долю бизнеса на рынке, качество продукции и уровень рентабельности, поскольку эти показатели отражают соответственно достигнутое положение фирмы, ее конкурентоспособность по качеству и по издержкам. Другие показатели, которые следует включить в оценку, будут определяться отраслевой спецификой и должны соответствовать отраслевым ключевым факторам успеха (КФУ). Например, при монополизации отрасли поставщиков основного материала вертикальная интеграция входит в КФУ и должна быть включена в оценку конкурентоспособности.

При оценке показателей следует их сопоставлять со среднеотраслевыми значениями или со значениями для лидеров отрасли. Так оценка доли бизнеса на рынке определяется, учитывая долю крупнейшего конкурента. Если фирма является лидером (доля крупнейшего конкурента существенно ниже), выставляется оценка 5 баллов, если преимущество невелико – 4 балла, если доли примерно равны – 3 балла и т.д. Рентабельность бизнеса оценивается с учетом среднеотраслевой рентабельности, если они приблизительно равны оценка будет 3 балла, если ниже, то 2 или 1, если выше – 4 или 5 баллов в зависимости от величины разницы.

Результаты так же, как и при расчете комплексной оценки привлекательности отрасли, оформляются в виде двух таблиц (таблицы определения весов и таблицы расчета комплексной оценки).

**2.3. SWOT- анализ**

**SWOT – анализ**, т.е. оценка сильных (S) и слабых (W) сторон организации, возможностей (O) и угроз (T) со стороны внешней среды, является простым инструментом для приблизительного определения возможных вариантов стратегического развития.

Схема анализа представлена на рис. 1. Вначале заполняются внешние поля S,W,O и T. Сильные и слабые стороны фирмы уже были выявлены при анализе **внутренней среды**, возможности и угрозы– при **анализе внешней среды,** таким образом, необходимо записать в таблицу текстовые формулировки основных выводов анализа внутренней и внешней среды, разделяя факторы на позитивные и негативные.

**Примеры формулировок возможностей**, которые предоставляет внешняя среда:

- значительный потенциал спроса и его расширение;

* расширение рынка, открытие новых сегментов;
* ослабление позиций конкурентов;
* возможности вертикальной интеграции;
* появление новых технологий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда  Внутренняя среда | **O**  Возможности  1…  2… | **T**  Угрозы  1…  2… |
| **S** сильные стороны  1…  2…  … | SO  Реализация  возможностей | ST  Избежание угроз |
| **W** слабые стороны  1…  2…  … | WO  Упущенные  возможности | WT  Опасное сочетание |

* *Рис. 1. Схема SWOT-анализа*

**Примеры формулировки угроз**:

* выход на рынок новых конкурентов;
* рост продаж товаров-заменителей;
* изменения потребностей покупателей;
* возможное сокращение рынка (например при низком значении потенциала спроса);
* агрессивная стратегия главных конкурентов.

**Примеры сильных сторон** фирмы:

- статус признанного лидера;

- наличие необходимых финансовых ресурсов;

- высокая конкурентоспособность по издержкам;

- наличие собственных технологий;

- навыки осуществления продуктовых инноваций;

- надежный, профессиональный менеджмент;

- достаточность производственных мощностей.

**Примеры слабых сторон** фирмы:

- устаревшие производственные мощности;

- низкая прибыльность;

- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;

- наличие проблем управления;

- отставание в НИОКР;

- слишком узкая продуктовая линия.

После составления таблицы SWOT необходимо заполнить внутренние поля SO,ST,WO и WT. Для этого необходимо сопоставить попарно факторы во внешних полях, на пересечении которых образуется внутреннее поле анализа, то есть ответить на вопросы:

* можно ли реализовать в стратегии возможности, используя сильные стороны компании (SO);
* есть ли возможность противостоять угрозам (и каким), используя сильные стороны (ST);
* какие возможности компания не может реализовать, и если они существенны, то нет ли возможности мобилизации ресурсов для устранения слабых сторон (WO);
* каких угроз следует опасаться больше всего (WT) и к каким мерам необходимо прибегнуть для защиты от них.

Таким образом, определяется часть стратегических альтернатив на уровне бизнеса.

**3. УСТАНОВЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ**

Когда речь идет о целевом начале организации, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического планирования.

На выработку миссии влияет множество факторов, важнейшими из которых являются история организации, особые преимущества в области конкурентной борьбы (патенты, «ноу-хау»), возможности и угрозы, выявленные на этапе стратегического анализа.

В практике управления под миссией чаще всего понимают главные устремления фирмы, которые соединяют настоящее положение компании с ее будущим в виде формулировки обобщенных сверхзадач, которые фирма ставит на длительную перспективу.

В компаниях обычно используют две формулировки миссии. Одна (сокращенная) для клиентов, которая обычно выражается в лозунговом виде и предельно кратка. Например, «Мы делаем первоклассную вещь» или «Доставлять счастье людям». Но для персонала нужна такая формулировка миссии, которая бы содержала стратегические установки и политику компании в долгосрочном периоде. Миссия должна быть образной, не шаблонной, но в то же время она должна позволять определять конкретные стратегические цели.

Таким образом, «миссия определяет суть деятельности организации, ее базовые цели и принципы деятельности, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры, помогающие распределить ответственность и ресурсы, дает основу и контекст для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей организации».

Следующим шагом является формулирование целей организации. В основе понятия «цель» находится желаемый будущий результат деятельности. Часто понятие цели смешивают с понятием направления развития или действиями компании, например, цель «укрепить позиции на рынке».

Наиболее часто цели компании определяют в виде набора наиболее важных для компании результатов. Цели компании должны образовывать единый комплекс, в котором координируются и связываются наиболее важные направления развития, приоритеты, задачи.

Существуют различные виды целей. К основным относят следующие:

- стратегические цели, которые влияют на организацию в целом;

- долгосрочные цели – это часть стратегических целей, которые остаются в компании неизменными на длительный период времени (более 3 лет);

- тактические (среднесрочные) цели, конкретизирующие стратегические на периоды от 1 до 3 лет;

- оперативные (краткосрочные) цели, определяющие работу фирмы на срок до 1 года.

Цели, преследуемые тем или иным предприятием, носят индивидуальный характер и также зависят от таких факторов, как отраслевая принадлежность, тип предприятия, позиция на рынке, поставщики, источники сырья и т.д. Вместе с тем можно выделить ряд основополагающих внешних макроэкономических факторов, которые позволяют говорить о некоторых обобщающих принципах формулирования целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

1. **ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

Разработка и выбор стратегии являются основным продуктом стратегического планирования. Фирма может разрабатывать и применять для решения задач разные стратегии. Одна и та же цель может достигаться различными путями.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

- главная, или общекорпоративная, стратегия, (Стратегия развития компании в целом);

- стратегии бизнес единиц разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные бизнес единицы;

- функциональные стратегии, назначение этих стратегий – обеспечить выполнение стратегий бизнес – единиц и компании в целом;

- стратегии команд, рабочих групп и работников, от которых зависит стратегический процесс фирмы.

Наиболее распространенными в мировой практике являются следующие четыре типа стратегий:

- стратегии роста (нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличение активов компании, рост объемов инвестирования);

- стратегии ограниченного роста;

- стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса);

- комбинации из вышеперечисленных стратегий.

Все стратегии можно разделить на три типа.

1. Стратегия лидерства по издержкам означает, что все усилия компании сосредоточены на производстве и сбыте более дешевой продукции, по сравнению с конкурентами.

2. Стратегия дифференциации может проводиться как на широком рынке, многих сегментах, так и на отдельном узком сегменте. Если для стандартного продукта создается новое качество или свойство, то речь идет о стратегии дифференциации.

3. Стратегия фокусирования означает сосредоточение усилий компании на узком сегменте.

Поскольку формирование стратегий является процессом творческим, целиком зависящим от уровня знаний и опыта руководителей, их ценностей и приоритетов, корпоративной культуры, такие варианты необходимо найти самостоятельно.

В случае удачного выбора и правильной разработки стратегии фирмы, она должна влиять на появление изменений:

- рост конкурентоспособности компании;

- повышение устойчивости развития;

- использование новых рыночных возможностей;

- рост потенциала фирмы на основе инноваций во всех сферах ее деятельности;

- рост качества продукции;

- упреждающая реакция на изменение потребностей клиентов и появление новых видов аналогичных товаров и услуг;

- формирование системы ключевых компетенций и ее развитие;

-рост социальной ответственности бизнеса и создание прочной репутации фирмы;

- развитие персонала и подготовка менеджеров для работы в условиях внедрения стратегии;

- рост уровня стратегического планирования.

Итак, мы можем сделать вывод, что стратегия является основой выживания компаний и успешного развития. Построение стратегии – это сложный процесс, часто сводящийся к набору мероприятий, между которыми нет связей, или к общим описаниям желаемых результатов, которые ничем не обеспечены. Разработка стратегии – это поиск новых путей достижений стратегических целей, реализации ключевых ценностей компании наиболее эффективным образом. Стратегия определяет будущее состояние компании и только нестандартная, творческая стратегия позволяет добиться лидерства на рынке.

1. **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

Внедрение стратегий требует решения сложного комплекса задач. Процесс внедрения стратегии организации можно разделить на ряд этапов.

1. Подготовительный этап включает в себя анализ существующей системы менеджмента, подбор управленческого персонала, формирование рабочих групп и команд, подготовку персонала к внедрению стратегии и разработку плана внедрения стратегии.

2. Внедрение стратегии заключается в проведении рабочих совещаний, установлении прямых коммуникаций между работниками, финансировании внедрения стратегии, разработке стратегических установок по внедрению и анализе текущих результатов внедрения стратегии.

3. К этапу завершения реализации основных этапов стратегии относят оценку общих результатов, определение причин отклонений и анализ перспектив развития стратегических процессов.

Таким образом, процесс внедрения стратегии должен привести к достижению конкретных конечных результатов. В условиях внедрения стратегии необходимо определение по каждому этапу конечных результатов и способов контроля их достижения.

1. **ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ**

Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса планирования и целям, стоящими перед организацией.

Эффективность внедрения стратегии сильно зависит от управленческого контроля, который должен действовать на всех стадиях процесса внедрения стратегии и охватывать все звенья организации. Применяют следующие виды контроля:

- административный контроль выполнения управленческих решений и регламентов, соблюдение правовых норм и законодательства, расстановки кадров, выполнения планов и заданий, взаимодействия фирмы с окружающей средой;

- финансовый контроль – учет и анализ расходования финансовых ресурсов, обеспечение финансовых потребностей организации;

- бюджетный контроль, включающий разработку системы бюджетов организации и их объединение в главный бюджет фирмы;

- контроль эффективности систем стимулирования и мотивации оценивает степень заинтересованности работников и менеджеров в решении задач организации;

- маркетинговый контроль обеспечивает руководство информацией об изменениях спроса на рынке, предпочтений клиентов, реакции рынка на поведение организации;

- контроль качества включает оценку уровня качества, соблюдение стандартов качества и причин отклонений от них [9, c.182].

Обычно выделяют такие основные методы контроля, как предварительный, текущий и заключительный.

Основное назначение предварительного контроля заключается в установлении правильности формулирования целей и стратегий.

Согласно концепции стратегического управления, после стадии предварительного контроля. Здесь используется метод текущего контроля, который применяется от начала практического осуществления решения до его завершающего этапа.

Когда стратегия считается выполненной, осуществляется заключительный контроль по полученным результатам. Этот тип контроля направлен на оценку и анализ эффективности достижения выдвинутых целей и задач. В зависимости от результатов этого анализа, процесс стратегического управления либо возвращается на стадию «постановки задач» для внесения корректив в стратегию, либо переходит на следующий уровень развития для разработки нового стратегического поведения.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе компании и даже наносить ей вред. Существующая форма контроля в компании во многом определяет эффективность ее функционирования.

1. **ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ**

**БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ**

Данный раздел выполняется на основе изучения специальной учебной и научно-практической литературы, затрагивающей теоретические и прикладные аспекты управления персоналом.

**7.1 Разработка кадровой политики организации**

Следует указать взаимосвязь основных составляющих кадровой политики, анализ влияния внешних и внутренних факторов. Необходимо обозначить основные положения кадровой политики рассмотренного бизнеса (с учетом выбранной стратегии) и привести порядок реализации кадровой политики (полномочия, ответственность, принципы). В данном разделе определяется приоритетное направление работы кадровой службы, актуальное при реализации разработанной стратегии бизнеса.

Примеры приоритетных направлений:

- кадровое планирование на предприятии;

- мотивация персонала организации;

- система оценки персонала организации;

- формирование персонала организации (подбор и прием на работу);

- профессиональное развитие и обучение персонала;

- вознаграждение (система оплаты труда) персонала организации;

- подготовка руководителей и управление карьерой работника;

- анализа кадрового потенциала организации;

**Подраздел 7.2**

Название раздела 7.2 студент формулирует самостоятельно. В этом разделе должны быть изложены основные теоретические сведения о выбранном в разделе 7.1 приоритетном направлении.

Примеры названий: «Методы и модели кадрового планирования», «Основные теории мотивации труда», «Методические основы оценки персонала организации».

**Подраздел 7.3**

Название также формулируется студентом. Данный раздел содержит прикладные моменты формирования выбранного приоритетного направления или организации работы кадровой службы по этому направлению.

Примеры названий. «Организация системы кадрового планирования на предприятии», «Формирование системы мотивации труда», «Рекомендации по проведению аттестации в рассматриваемой организации».

**Рекомендуемая литература**

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.:1997. – 175 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: «Гардарика», 1998. – 296 с.
3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.:изд-во “Финпресс”, 1998. – 192 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: РДЛ, 1998. – 768 с.
5. Маркова В.Д. и др. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: “Инфра-М”, 1999. – 488 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб. «Питер», 2000.
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.:Питер, 2001 — 688 с.
8. Портер М. Конкуренция. СПб.:Питер, 2002.
9. Саати Т. Принятие решений.Метод анализа иерархий . — М.:Радио и связь, 1993
10. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. — М.:Радио и связь, 1991

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576