

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

Сущность стратегического менеджмента характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов. Роль ресурсов в стратегическом менеджменте принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели. Ресурсы – это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, *во-первых*, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования), *во-вторых*, в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду организации (характер использования), *в-третьих*, в специфически стратегической постановке целей субъекта (направления действия).

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

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

- Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

- Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая.

- Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта.

3. Основные элементы внутренней и внешней среды функционирования организации.

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

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.

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, связей 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.

10. Основные управленческие стили стратегического управления.

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 принимаются 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, невмешивающимся 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, пациентные, коммутантные и эксплерентные стратегии.

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

Виолентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, 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".

Пациентная 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.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ.

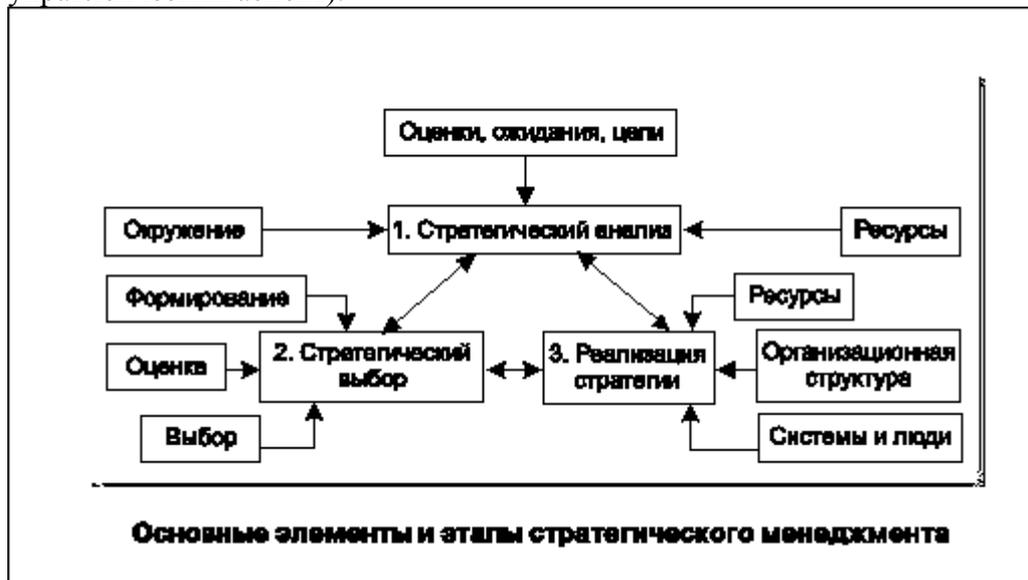
- Первая стратегия — это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки.
- Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.
- Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей.

14. Основные принципы стратегического управления. Характеристики основных задач 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 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.

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.

Целеполагание - самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Процесс установления целей в организации состоит из трех последовательных стадий:

На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды

На второй - выработка соответствующей миссии

На третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации.

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.

Стратегическое преимущество

Стратегическая цель	Неповторимость продукта с точки зрения покупателя		Преимущество в издержках
	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

М. Портер выделил три основных стратегии, которые имеют универсальный 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 торговой маркой. Стратегия получила повсеместное распространение по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса. Уникальность позволяет установить высокую цену
- Концентрация на сегменте - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка и достижении там или лидерства по затратам, или особого 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.

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 отворотить 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. Этому 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.

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.

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, Уникальность, Возможность совершенствования, Сотрудничество

Компетенция базируется на знаниях

Оценку внутренней среды фирмы - ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализ. **Матрица SWOT**

OT	O (opportunities) Возможности	T (threats) угрозы
SW S (strong) сила	SO	ST
W (weakness) слабость	WO	WT

SO - каким образом фирмы используют свои сильные стороны, чтобы использовать возможности внешней среды на 100%

ST - каким образом фирмы используют свои сильные стороны, чтобы преодолеть, ликвидировать, смягчить внешние негативные проявления

WO – каким образом возможности отрасли могут помочь преодолеть наши внутренние проблемы

WT – стараемся за счет внутренних резервов сгладить слабые стороны и достойно отразить внешний удар