

- ,

Кустарев В. П., Тюленев Л. В., Прохоров Ю. К., Абакумов В. В.

( , )

**0805.07** « »



Санкт-Петербург  
2006

Кустарев В. П., Тюленев Л.В., Прохоров Ю.К., Абакумов В. В. Обоснование и проектирование организации по производству товаров (работ, услуг)/ Методические указания к выполнению комплексного проекта для студентов специальности 0805.07 «Менеджмент организации». СПб: СПб ГУИТМО, 2006. – 52 стр.

Рецензент: д.э.н., профессор Смирнов С. Б.

Методические указания одобрены на заседании Совета гуманитарного факультета, протокол №2 от 07 марта 2006 г.

Методические указания содержат рекомендации по выполнению комплексного проекта студентами старших курсов, обучающихся по специальности 0805.07 «Менеджмент организации». Содержанием проекта является обоснование целесообразности создания или развития организации по выбранной сфере деятельности, проектирование основных элементов организации, ее структуры, планирование деятельности и расчет экономических характеристик организации.

© Кустарев В. П., Тюленев Л. В.,  
Прохоров Ю. К., Абакумов В. В.,  
2006

©Санкт-Петербургский  
государственный университет  
информационных технологий,  
механики и оптики, 2006

## Содержание

Цель курсовой работы.....	4
Содержание работы.....	4
Исходные данные.....	4
Методические указания по выполнению работы.....	5
Раздел 1. Формирование стратегии организации.....	5
1.1. Определение миссии и целей работы организации.....	5
1.2. Определение товарной стратегии организации.....	5
1.2.1. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды организации.....	5
1.2.2. Выбор стратегических зон хозяйствования.....	9
1.2.3. Прогноз объема продаж.....	10
1.3. Состав стратегических ресурсов и выбор системы стратегического управления организацией.....	10
1.3.1. Определение состава необходимых стратегических ресурсов организации .....	10
1.3.2. Определение уровня нестабильности внешней среды.....	15
1.3.3. Выбор системы стратегического управления организацией.....	15
Раздел 2. Планирование работы организации.....	18
2.1. Формирование годового плана деятельности организации.....	18
2.2. Определение норм затрат ресурсов.....	19
2.3. Определение производственной мощности организации.....	20
2.3.1. Понятие производственной мощности .....	20
2.3.2. Расчет производственной мощности.....	22
2.4. Расчет потребности в основных производственных фондах.....	23
2.4.1. Экономическая сущность основных фондов.....	23
2.4.2. Расчет потребности в технологическом оборудовании.....	24
2.4.3. Расчет потребности в производственных площадях.....	26
2.4.4. Определение стоимости основных производственных фондов.....	26
2.5. Расчет численности производственных рабочих.....	28
2.6. Анализ изменения параметров организации по годам планового периода.....	30
Раздел 3. Проектирование структуры организации.....	32
3.1. Проектирование производственной структуры организации.....	32
3.2. Проектирование структуры управления и персонала организации.....	34
Раздел 4. Экономическое обоснование проекта.....	39
4.1. Расчет затрат на производство и реализацию продукции.....	39
4.2. Расчет себестоимости продукции.....	43
4.3. Анализ безубыточности производства.....	47
4.4. Расчет результирующих технико-экономических показателей.....	49
Литература.....	50
Краткая история кафедры менеджмента.....	51

На основании знаний теоретического материала, изучения специальной литературы и выполненных в процессе обучения практических и курсовых работ осуществить самостоятельную разработку проекта обоснования и проектирования организации по производству товаров, выполнению работ или оказанию услуг.

В процессе разработки выполняется следующий состав работ:

1. Формирование стратегии организации.
2. Разработка годового плана производства продукции, выполнения работ или оказания услуг.
3. Проектирование структуры организации.
4. Экономическое обоснование проекта

Исходными данными служат конспекты лекций, справочная литература, учебники, экономико-статистические издания и другая периодическая профессиональная литература, материалы различных организаций, нормативно-справочные материалы, имеющиеся на кафедре (кафедрах) смежных дисциплин (маркетинг, менеджмент, статистика, бухгалтерский учет, организация производства и др.).

При выполнении курсового проекта необходимо также задаться следующими данными:

1. виды выпускаемой продукции (работ, услуг);
2. технологический процесс производства продукции;
3. трудоемкости единиц видов продукции;
4. пооперационные трудоемкости единиц видов продукции;
5. планируемые объемы производства видов продукции на пять лет (по годам).

## 1.

### 1.1.

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется организация как целостная система.

– это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Разработка целевой функции начинается с установления общей цели деятельности организации, выражающей причину ее существования. Эта общая цель обычно обозначается понятием « ». В ней детализируется статус организации, определяются принципы ее работы, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос:

?

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, что при этом будет приоритетным. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, так как прибыль может существенно ограничить спектр рассматриваемых организационных путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе.

Пример формулировки миссии: акционерное общество, государственное предприятие – деятельность направлена на производство конкурентоспособной продукции, сохранение и развитие научно-технического потенциала общества, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и высокой культуры производства, сохранение и защита окружающей среды.

### 1.2.

#### 1.2.1.

Для выбора стратегических позиций производственной системы целесообразно использовать концепцию стратегических зон хозяйствования.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – это отдельный сегмент внешней среды организации, на который она имеет (или хочет иметь) выход.

Анализ потенциальных характеристик СЗХ позволяет определить наиболее рациональные направления стратегического развития системы.

Этот анализ состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связи со структурой организации или ее текущей продукцией.

Результат анализа – оценка перспективы, открываемой любой организацией-конкуренту.

– разработка каждой зоны с определением соответствующей номенклатуры продукции или видов оказываемых услуг.

Выбор СЗХ непосредственно связан с миссией организации. Миссия может выражаться как одной СЗХ, так и их набором. При этом возможны сочетания СЗХ на рынках различных товаров.

Выделение СЗХ осуществляется на основе следующих условий: территориальность, вид потребителей (организации, физические лица, смешанный); форма продаж (оптовая, розничная, смешанная).

Отбор конкурентных СЗХ производится по следующим параметрам:

1. в данной СЗХ. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию.

2. производства продукции в данной СЗХ, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства.

3. , при которой перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться.

4. , отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности и т.п.

Перечисленные параметры определяют по каждой потенциальной СЗХ на основе анализа факторов, на них влияющих.

Необходимо выделить

( )

Оценка привлекательности СЗХ производится в следующем порядке:

1. экономических, социальных, политических, технологических условий для тех СЗХ, которые интересуют организацию.

2. Анализ степени воздействия и случайных событий на соответствующую СЗХ и оценка нестабильности в этой зоне.

3. Экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности в рассматриваемых СЗХ.

4. Анализ факторов, определяющих спрос и оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса (табл. 1.1.) Оценка общих сдвигов в тенденциях спроса в близкой и далекой перспективе производится с помощью баллов интенсивности.

5. С помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности дается оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности (табл. 1.2.)

6. Оценку будущей привлекательности СЗХ можно рассчитать по следующим формулам:

$$= \times ;$$

$$= \alpha + \beta + -z ,$$

где - расчетная ;

- размерный коэффициент (при  $\leq 1 = 1$ ; при  $1 < \leq 10 = 0,1$ ; при  $10 < \leq 100 = 0,01$  и т.д.).

Этот коэффициент принимается

- перспективы роста спроса в данной СЗХ (сумма оценок параметров по шкале интенсивности);

- изменение рентабельности в данной СЗХ (сумма оценок параметров по шкале интенсивности);

и - соответственно благоприятные и неблагоприятные тенденции (их значения определяются экспертным путём от 0 до 10);

$\alpha, \beta, , z$  – коэффициенты относительного вклада (значимости) каждого фактора (их сумма равна единице).

1.1.

	-5	0	+5
Темп роста соответствующего сектора экономики	понижится	-	повысится
Прирост численности потребителей данного сектора	понижится	-	повысится
Динамика географического расширения рынков	расширение	-	сужение
Степень устаревания продукции	снижится	-	повысится
Степень обновления продукции	снижится	-	повысится
Степень обновления технологий	снижится	-	повысится
Уровень насыщения спроса	повысится	-	снижится
Общественная приемлемость товара	понижится	-	повысится
Государственное регулирование издержек	ужесточится	-	ослабеет
Государственное регулирование роста	ужесточится	-	ослабеет
Неблагоприятные факторы для роста рентабельности	возрастут	-	уменьшатся
Благоприятные факторы для роста рентабельности	уменьшатся	-	возрастут
Прочие факторы, имеющие значение для СЗХ		-	
Общая оценка изменений в перспективе роста		-	

0 – сохранение прежних характеристик

	+5	0	-5
Колебания рентабельности	отсутствует	-	очень велики
Колебания объема продаж	отсутствует	-	очень велики
Колебания цен	отсутствует	-	очень велики
Цикличность спроса	отсутствует	-	очень велики
Уверенность спроса по отношению к мощности	очень высок	-	очень низок
Характеристика структуры рынка	высокая концентрация	-	равномерное распределение
Стабильность структуры рынка	высокая	-	низкая
Обновление состава продукции	редкое	-	частое
Продолжительность жизненных циклов	большая	-	малая
Время разработки новой продукции	длительное	-	короткое
Расходы на НИОКР	высокие	-	низкие
Затраты, необходимые для входа/выхода на рынок	высокие	-	низкие
Агрессивность ведущих конкурентов	низкая	-	высокие
Интенсивность торговой рекламы	низкая	-	высокие
Послепродажное обслуживание	отсутствует	-	значительное
Степень удовлетворения потребителей	высокая	-	низкая
Государственное регулирование конкуренции	отсутствует	-	жесткое
Государственное регулирование производства товаров	отсутствует	-	жесткое
Давление потребителей	слабое	-	сильное
Общая оценка сдвигов в перспективе рентабельности		-	

Известны разные подходы к определению понятия и оценке конкурентного статуса организации (КСО). И. Ансофф трактует понятие КСО как позицию организации в конкуренции, как своеобразный «измеритель положения организации на рынке».

Он определяет этот показатель как стратегических капитальных вложений, откорректированных на степень «оптимальности» стратегии организации и степень соответствия потенциала организации этой оптимальной стратегии.

По предложению И. Ансоффа определить КСО можно по зависимости:

$$= \frac{-}{-} \times \frac{S_g}{S_o} \times \frac{C}{-}$$

Где – уровень стратегических капитальных вложений организации (определяется исходя из миссии и возможностей инвесторов);

– критическая точка объема капитальных вложений, находящаяся на границе прибылей и убытков и показывающая, что объем капитальных вложений ниже этой точки не приводит к получению доходов;



– точка оптимального объема капитальных вложений, после которой увеличение капитальных вложений приводит к снижению дохода;  
 $S_g$  и  $S_o$  – соответственно действующая и «оптимальная» стратегия организации;  
 $C$  и  $C_o$  – соответственно фактические и оптимальные возможности организации.

Все показатели могут оцениваться как в абсолютных (руб.), так и в балльных оценках (по шкале от 0 до 10).

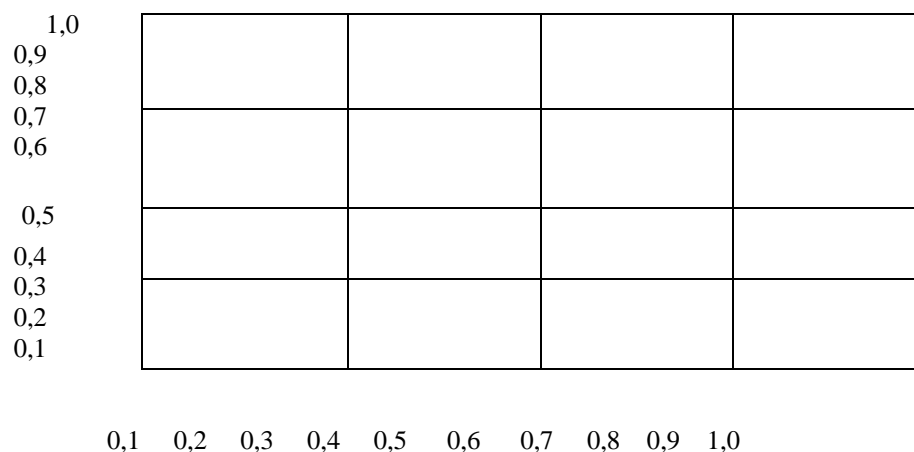
Если  $KCO = 1$ , то организация в данной СЗХ сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и будет одной из самых эффективных.

Предлагается следующая градация КСО:

- $0 \leq KCO \leq 0,4$  – слабая позиция;
- $0,4 < KCO \leq 0,7$  – средняя позиция;
- $0,7 < KCO \leq 1,0$  – сильная позиция.

### 1.2.2.

Для сопоставления СЗХ применяют различные подходы. Наиболее приемлемым является подход «Матрица Мак-Кинзи». Суть подхода «Мак-Кинзи» заключается в определении с помощью матрицы соотношения показателя  $P_{СЗХ}$  и  $KCO$  (рис.1.1).



. 1.1. Матрица Мак-Кинзи

После заполнения матрицы и ее анализа выбирается наиболее привлекательная (привлекательные) СЗХ (при максимальных  $P_{СЗХ}$  и  $KCO$  – очевидное преимущество, при неоднозначности  $P_{СЗХ}$  и  $KCO$  – путем сравнения приоритетности).

### 1.2.3.

Прогноз продаж товара организации определяется на пять лет на основе маркетинговых исследований рынка (см. курс «Маркетинг»), в том числе с помощью следующих методов: опросы потребителей; оценка торговыми работниками; анализ временных рядов; анализ тенденции потребления; анализ цикличности продаж; экономические модели (связь размеров продаж с макроэкономическими переменными).

Итоговым результатом маркетинговых исследований является формирование стратегического плана деятельности организации.

Этот план должен отражать динамику изменений объемов деятельности в соответствующих единицах измерения (шт., м, кг и др.) по каждой основополагающей номенклатурной позиции, по годам планового периода. Кроме того, динамика плана должна предусматривать как свертывание деятельности по определенным позициям, так и освоение новых направлений деятельности. Результаты стратегического планирования заносятся в таблицу 1.3.

### 1.3.

Стратегический план деятельности организации на период 2006-2010 гг.

/	.)	( .				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	Позиция А	$N_1$	$N_1$	$N_1 + \Delta_1$	$N_1 + \Delta_1$	$N_1 + \Delta_2$
2	Позиция Б	$N_2$	$N_2 + \Delta_1$	$N_2 + \Delta_2$	$N_2 + \Delta_3$	$N_2 + \Delta_4$
3	Позиция В	$N_3$	$N_3 - \Delta_1$	$N_3 - \Delta_2$	-	-
К	То же К	-	-	$N_K$	$N_K + \Delta_1$	$N_K + \Delta_2$

Прогнозируемый объем может уточняться при последующей разработке других составляющих экономической стратегии организации.

### 1.3.

#### 1.3.1

В состав системы любого уровня иерархии (организация или ее составные части) обычно включаются следующие стратегические ресурсы:

1. Технические ресурсы (особенности технологического оборудования, основных и вспомогательных материалов, инвентаря и т.п.).

2. Технологические ресурсы (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.).

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей организации).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории организации, коммуникации, возможность расширения и пр.).

5. Ресурс организационной структуры систем управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т.п.).

6. Информационные ресурсы (характер располагаемой информации о самой организации и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей достижения целей организации. Это означает, что, имея в своем распоряжении те или иные ресурсы, организация способна в той или иной степени удовлетворить изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

Из закономерностей целостности системы следует, что в результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов достигается эффект целостности, то есть получаются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не располагает.

Следовательно, основополагающим принципом выделения элементов организации для стратегического управления ею является оценка возможностей достижения стратегических целей, появляющихся при использовании данного элемента системы. То есть, элементами системы должны быть признаны не материализованные средства производства, предметы труда или определенные категории работников, а те возможности достижения стратегических целей организации, которые открываются при использовании этих средств, предметов и категорий. Определяя ресурсы как возможность достижения целей, необходимо, прежде всего, раскрыть само понятие этих возможностей. Возможность – это средство, условие, обстоятельство, необходимое для осуществления чего-нибудь. Иметь возможность – означает располагать необходимыми условиями, средствами.

Какими же условиями и при каких обстоятельствах необходимо располагать, чтобы достичь тех или иных стратегических целей организации?

Постановка этих вопросов обусловлена действием двух закономерностей систем: коммуникативности и эквифинальности. Следствием первой является влияние условий внешней среды на выбор целей и средств их достижения. Следствием второй – влияние условий внутренней среды на предельные возможности организации.

Эти условия могут быть сведены в своеобразную матрицу (табл. 1.4.), в которой реализована ресурсная концепция организации. Матрица характеризует существующее на момент анализа состояние модернизируемой организации или прогноз потребных ресурсов для проектируемой.

В графах матрицы могут быть даны соответствующие вербальные характеристики, но могут быть использованы и различного рода количественные показатели, в том числе балльные оценки. В курсовом проекте рекомендуется использовать 5-балльную шкалу оценок. Условиями (способностями), которыми должна располагать организация, чтобы адекватно «отвечать на вызов» внешней среды, являются составляющие стратегического потенциала, показанные в строках 1-8. К условиям, позволяющим постоянно совершенствовать внутренний потенциал организации, то есть расширять ее предельные возможности, можно отнести составляющие, показанные в строках 9-16.

Предположим, что мы хотим определить и оценить стратегические ресурсы некоего машиностроительного предприятия с условным названием «Монитор», которое оснащено (будет оснащено) набором технологического оборудования и кадров, приспособленных к изготовлению легковых автомобилей экстра-класса. При этом глобальная стратегия предприятия направлена на наиболее полное удовлетворение требований индивидуальных заказчиков.

Допустим, на предприятии имеется следующий состав ресурсов (приводится укрупненный состав основных ресурсов по видам и их характеристика):

- технические: имеется технологическое оборудование, компьютерный центр и т.д.;
- технологические: разработаны технологии, имеются идеи, научные заделы;
- кадровые: имеется необходимый состав персонала, квалификация кадров велика, поскольку ведущие сотрудники прошли стажировку в лучших отечественных и зарубежных аналитических центрах;
- пространственные: имеются помещения для размещения производства, аналитического центра, офиса. Но они находятся в аварийном состоянии и требуют коренной реконструкции;
- информационные: систематизированная информация об уровне инфляции и уровне занятости в стране отсутствует, отрывочные данные имеются по другим видам деятельности;
- организационная структура: производственная структура и структура управления требуют изменения, так как не учитывают новую стратегию развития;
- финансовые: неплатежеспособность организации не позволяет получить кредиты, необходимые для реконструкции.

По всем видам ресурсов приводится их перечень, количество и стоимость. Приведенные данные о составе ресурсов и их вербальные характеристики дают основание утверждать, что они не полностью отвечают стратегическим целям организации и требуют модернизации (указываются направления модернизации по видам ресурсов).

/		-	-				-	
1	Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами							
2	Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей							
3	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы							
4	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а так же к анализу деятельности групп стратегического влияния							
5	Способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках							
6	Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижение их на рынке, организации их послепродажного сервиса							
7	Способность к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры товарных, финансовых рынков и факторов производства за счет внешней гибкости ПС							
8	Способность к поддержанию конкурентного статуса фирмы за счет: управления стратегическими наборами зон хозяйствования							

9	Способность обеспечивать внутреннюю гибкость ПС за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования							
10	Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии							
11	Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей кадрового потенциала							
12	Способность осуществлять изменения архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС							
13	Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка							
14	Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка							
15	Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей фирмы							
16	Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития фирмы							

### 1.3.2.

Все факторы, воздействующие на организацию (см. курс лекций «Стратегический менеджмент»), можно выделить в следующие группы:

1. Факторы товарных рынков
2. Факторы географического характера
3. Факторы внутреннего для предприятия характера
4. Внешние общественно-политические условия.

К 1 относятся: стратегические неожиданности; потеря контроля над внешней средой организации; воздействие общества и политических сил на рыночное поведение организации; ограничение роста; ограничение ресурсов.

К 2 относятся: удаленность рынков; увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями.

К 3 относятся: изменения в кадровом потенциале; участие в принятии стратегических решений; управление на основе власти и влияния.

К 4 относятся: новый смысл миссии организации; политическая система.

Совокупность действий всех указанных групп факторов формирует тот или иной уровень нестабильности внешней среды и, как следствие – целесообразность применения в организации той или иной системы управления.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе системы управления представлять себе, какого рода перемены ожидают организацию в будущем. Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы И. Ансоффа. При этом соблюдается следующий порядок оценки:

1. Определяют, какие из условий деятельности организации будут, по мнению службы маркетинга предприятия, наименее стабильны в ближайшие 5-7 лет.

2. Для выбранных условий определяют следующие параметры: уровень привычности событий; темп изменений; предсказуемость будущего.

3. По пятибалльной системе определяют уровень (коэффициент) нестабильности по каждому параметру и обобщенную оценку нестабильности по всем параметрам (как среднеарифметическое).

4. Результаты оценки нестабильности внешней среды заносятся в специальную форму (рис. 1.3.). В зависимости от степени нестабильности выбирают систему стратегического управления организацией.

### 1.3.3.

Могут применяться следующие системы управления:

**А.** Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование). Оценка 0 - 3,0.

**В.** Управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование; выбор стратегических позиций). Оценка 3,0-3,5.

С. Управление на основе гибких решений (ранжировка стратегических задач; управление по «слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей). Оценка > 3,5.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции прошлого (планирование от достигнутого).

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. В процессе стратегического планирования решаются следующие основные задачи: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Все задачи и проблемы делятся руководством на несколько категорий:

1. Самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;
2. Важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;
3. Важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;
4. Задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают «слабые сигналы».

Характеризуется следующей ситуацией:

1. Проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям.
2. Она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации.
3. Неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли.

Эта ситуация предполагает следующие действия:

- при возникновении стратегических неожиданностей начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределяются обязанности высшего руководства;
- создаётся сеть оперативных групп и проводится тренинг их взаимодействия.

Приведенные системы стратегического управления организацией нельзя рассматривать как взаимозаменяемые. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от уровня нестабильности внешней среды.



