

Глава 2. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Слайд 2.1

В стратегическом менеджменте можно выделить три парадигмы.

1. Рационалистическая парадигма является для менеджеров привлекательной из-за связанного с ней утверждения, что всё можно спланировать, а спланированное реализовать.

2. Эволюционная парадигма позволяет понять, что подобные прогнозы не могут быть реализованы.

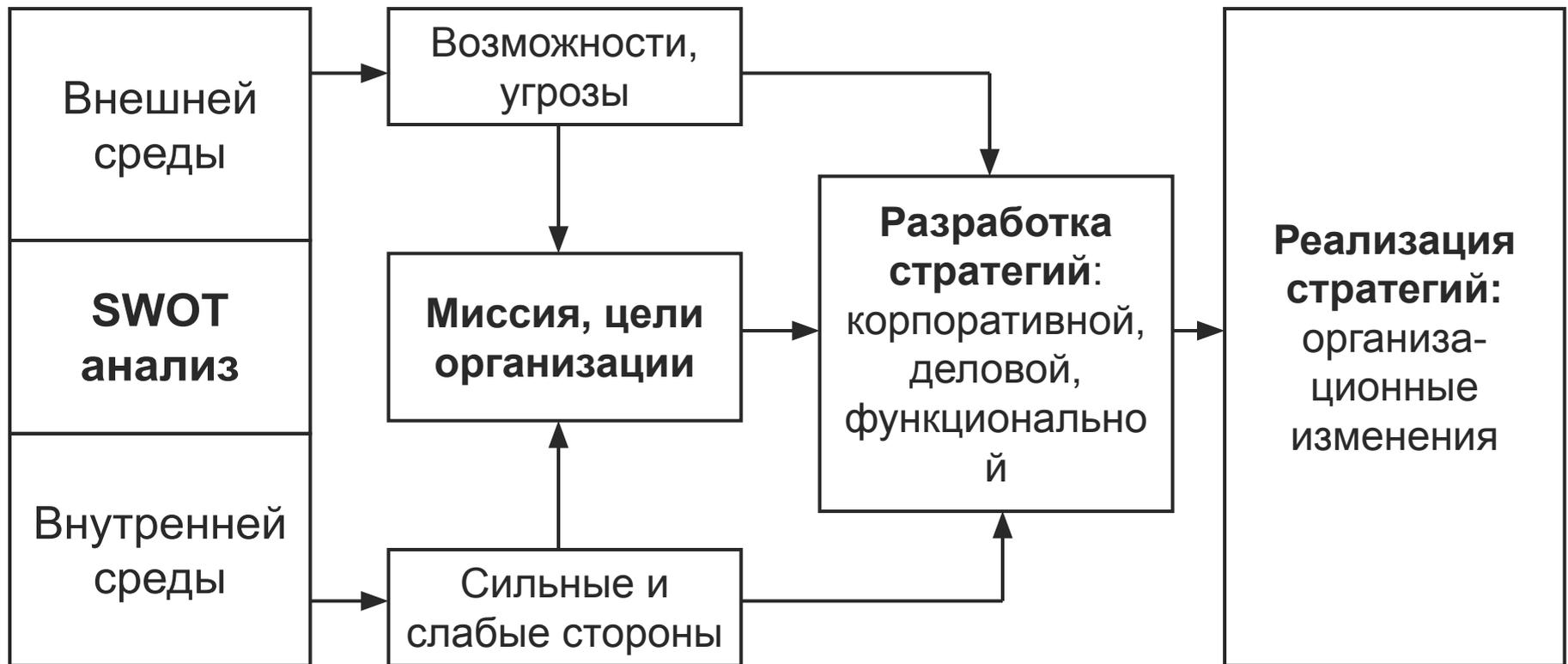
3. Процессуальная парадигма фокусируется на обучении, и, следовательно, за счет выбора неких образцов и реагирования на них более быстро и адекватно компания может показать более высокие результаты, чем конкуренты.

Наш подход базируется на последней парадигме, но включает некоторые составляющие рационалистической и эволюционной парадигм.

Кис ван дер Хайден

Модель стратегического управления

Слайд 2.2



Виды стратегий

Слайд 2.3

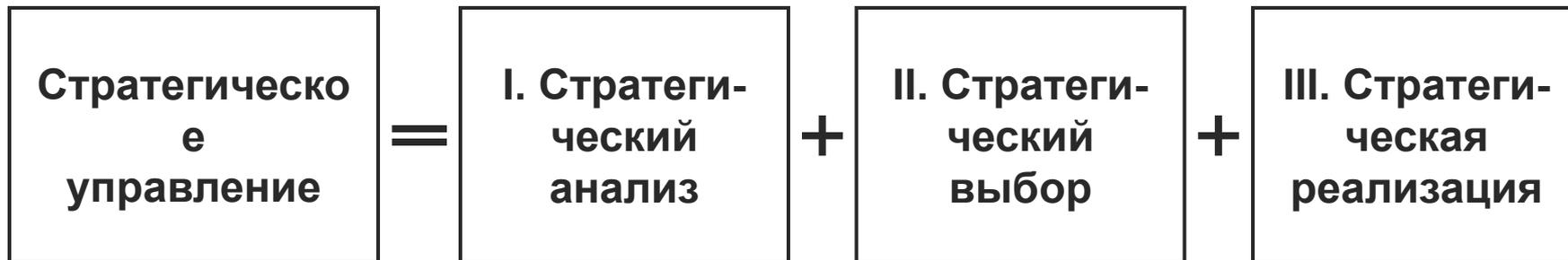
Корпоративная стратегия связывается с разработкой стратегии для группы компаний – корпорации, концерна, конгломерата, или одной компании, обладающей несколькими товарными линиями. Она отвечает на вопрос: «Каким бизнесом занимается корпорация?».

Деловая или конкурентная стратегия – это стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию, или для отдельных товарных линий данной фирмы. Она дает ответ на вопрос: «Как ведется конкурентная борьба?».

Функциональная стратегия определяет стратегию отделов, служб, отвечающих за отдельные функциональные области организации. Она отвечает на вопрос: «Как поддерживается стратегия подразделений?».

Этапы стратегического управления

Слайд 2.4



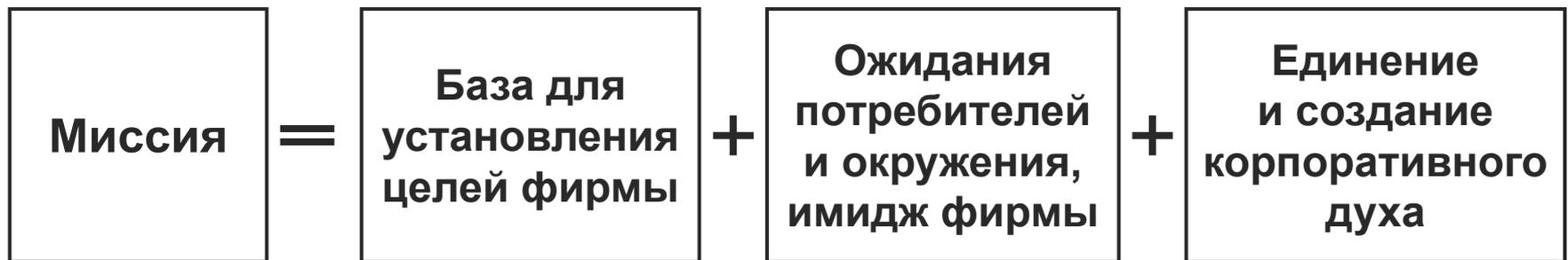
1. **Стратегический анализ.** Это систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии. Один из наиболее известных: SWOT-анализ – по начальным буквам английских слов strength (сильные) и weakness (слабые) стороны, opportunities (возможности), threats (угрозы).

2. **Стратегический выбор.** Обеспечивает выработку стратегии путем определения стратегических вариантов, их оценки.

3. **Стратегическая реализация.** Направлена на стратегические изменения, необходимые для осуществления стратегии.

Миссия организации

Слайд 2.4



Миссия должна учитывать следующие факторы (Ф. Котлер):

- историю фирмы;
- стиль поведения сотрудников;
- состояние внешней среды;
- ресурсы;
- отличительные особенности организации.

Основные содержательные компоненты миссии

Слайд 2.6



**Миссия может включать одну или несколько из
перечисленных составляющих**

Примеры миссии-перспективы

Слайд 2.7

- Обеспечить продажу продукции нашей фирмы во всех населенных пунктах нашей области (или на полках всех продуктовых магазинов нашего и соседнего регионов);
- Выпускать сиропы, морсы и соки из всех ягод нашего региона;
- Стремиться, чтобы наша компания участвовала в выполнении всех государственных и муниципальных заказов по выпуску оборудования для общепита в нашем регионе.

Перспектива – конечная цель компании

Миссия-предназначение

Слайд 2.8

Предназначение – это цель, ради которой компания существует

Пример 1. Добиться признания со стороны клиентов и общественности, предоставляя эффективные услуги, подкрепляемые высоким уровнем сервиса, по информационному обеспечению с применением современных электронных технологий.

Пример 2. Добиться, чтобы организацию воспринимали как выдающуюся среди организаций, выпускающих молочную продукцию.

Пример 3. Добиться, чтобы организацию рассматривали в отношениях с инвесторами, клиентами, и сотрудниками как честную, аккуратную и точную.

Миссия – ценности

Слайд 2.9

Ценности – это убеждения, лежащие в основе ежедневных действий и решений сотрудников организации

Пример 1. Миссия IBM:

- Каждый человек заслуживает внимания.*
- Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.*
- Добиваться совершенства во всем.*
- Обновляться должно все, кроме сотрудников, клиентов и принципов.*

Пример 2. Миссия фирмы «Омрон»:

Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех.

Пример 3. Миссия «Мацусита электрик компани»:

Быть членом общества, стремиться улучшить социальную жизнь людей, изготавливать дешевые приборы в изобилии.

Миссия как базовые цели и ключевые показатели

Слайд 2.10

Базовые цели – это общие ключевые цели компания. Они направлены на выполнение ключевых показателей.

Пример. Производство уникальных средств космической связи, а также стандартных радиостанций для различных отраслей промышленности. Наши изделия должны отвечать высокому уровню качества изготовления и обслуживания, а своими схемотехническими решениями они должны соответствовать постоянным изменениям и нововведениям, которые несет НТП. Сроки внедрения инноваций должны соответствовать ожиданиям потребителей.

Стратегические цели

Слайд 2.11

Определяют в рамках основных сфер деятельности предприятия (варианты):

- положение предприятия на рынке;
- наличие производственных ресурсов;
- уровень производительности;
- степень стабильности;
- система управления;
- профессионализм персонала;
- социальная ответственность;
- инновационная деятельность.

Стратегические цели предприятия и модели развития национальной экономики

Слайд 2.12

Примерная хронологическая последовательность:

1. Степень стабильности и прибыльности (на Западе – это примерно 1900-1950 гг., в России – 1990-1995 гг.).
2. Наличие материально-производственных ресурсов и уровень производительности (на Западе – 1950-1970 гг., в России – 1990-1995 гг.).
3. Положение на рынке, доля рынка, удовлетворение потребностей покупателей, профессионализм персонала (на Западе – 1970-1990 гг., в России – с 2000 гг.).
4. Инновационная деятельность, научные разработки, качество продуктов и услуг, диверсификация (на Западе – с 1990, в России – с 2000-2006 гг.).
5. Социальная ответственность, благосостояние работников, прирост капитала акционеров, система управления (на Западе – с 1990 гг., в России – примерно с 2006-2012 гг.).

Задания по главе 2

Слайд 2.13

- 1. Сформулируйте миссию Вашей организации. Представьте две модификации: а) лаконичный и б) развернутый варианты формулировок.**
- 2. Укажите стратегические цели Вашей организации.**
- 3. Приведите примеры миссий и стратегических ориентиров известных фирм. Используйте возможности поисковых систем Интернета.**