

# Стратегия и стратегическое планирование

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Модель стратегического управления.
3. Стратегические альтернативы.
4. Реализация стратегии.
5. Принципы управления по целям.

**Стратегическое управление** представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

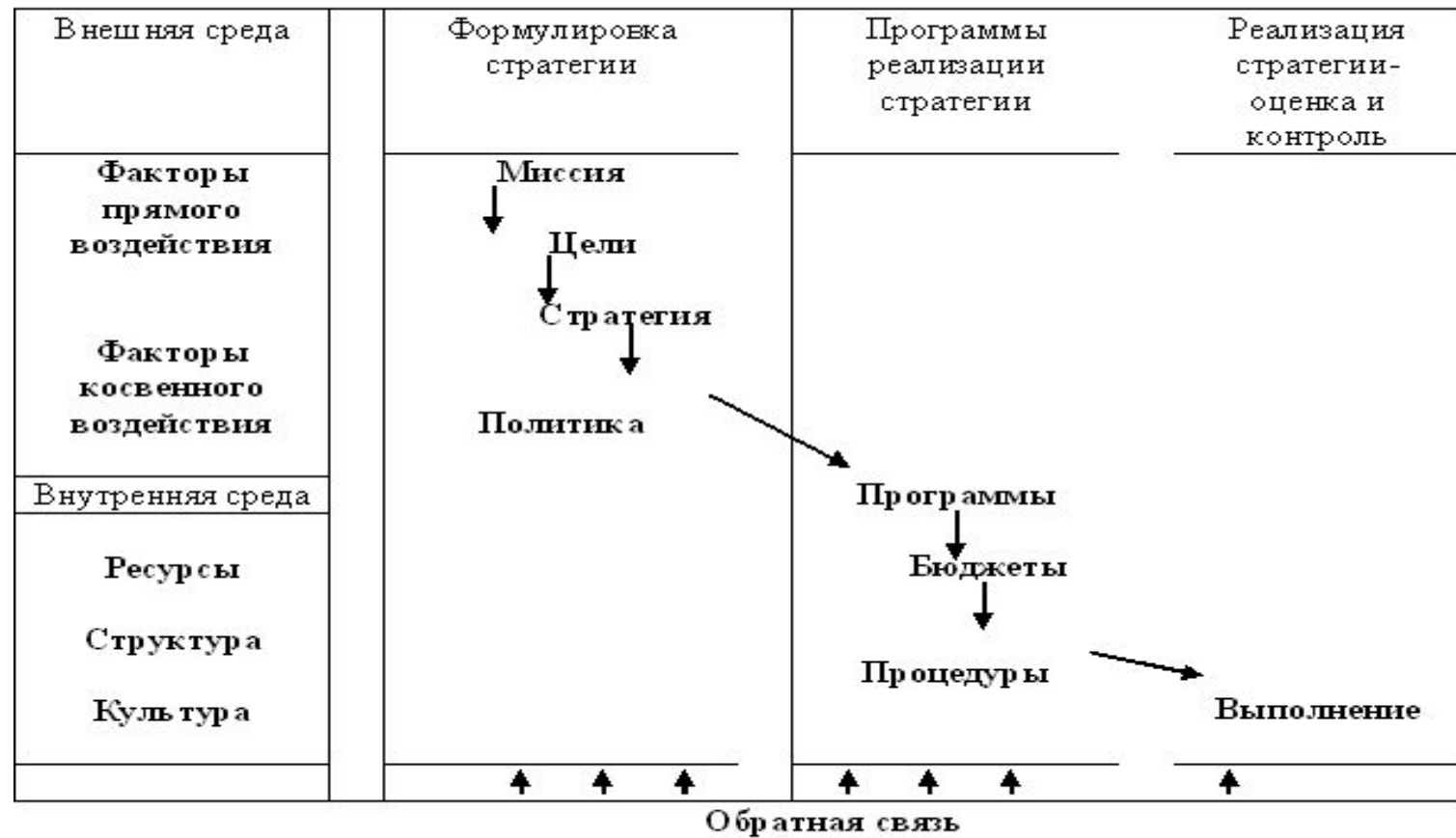
## **Этапы разработки стратегии организации**

стратегическое планирование, позволяющее учитывать множество факторов и сложную комбинацию их взаимовлияния;

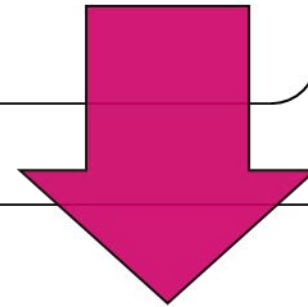
разработка программ, форм и методов реализации стратегии, определение необходимых изменений в организации;

оценка и контроль выполнения запланированных действий, обеспечение соответствия между прогнозируемыми и реальными факторами и условиями.

# Модель стратегического управления



*«Стратегия — это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей. Различие между целями и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая — процесс его достижения». О'Шоннеси*

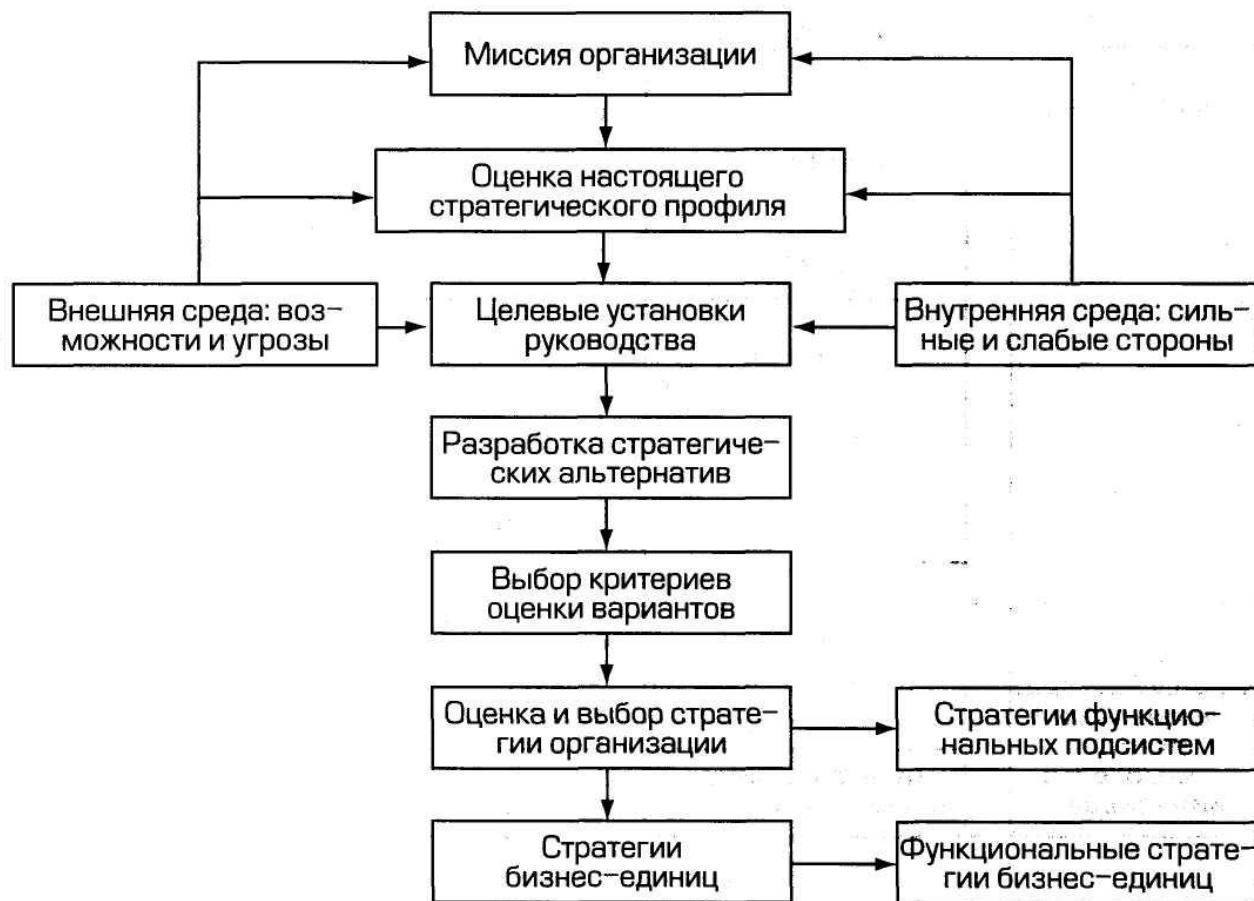


*«Стратегия — это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». А. Чандлер*

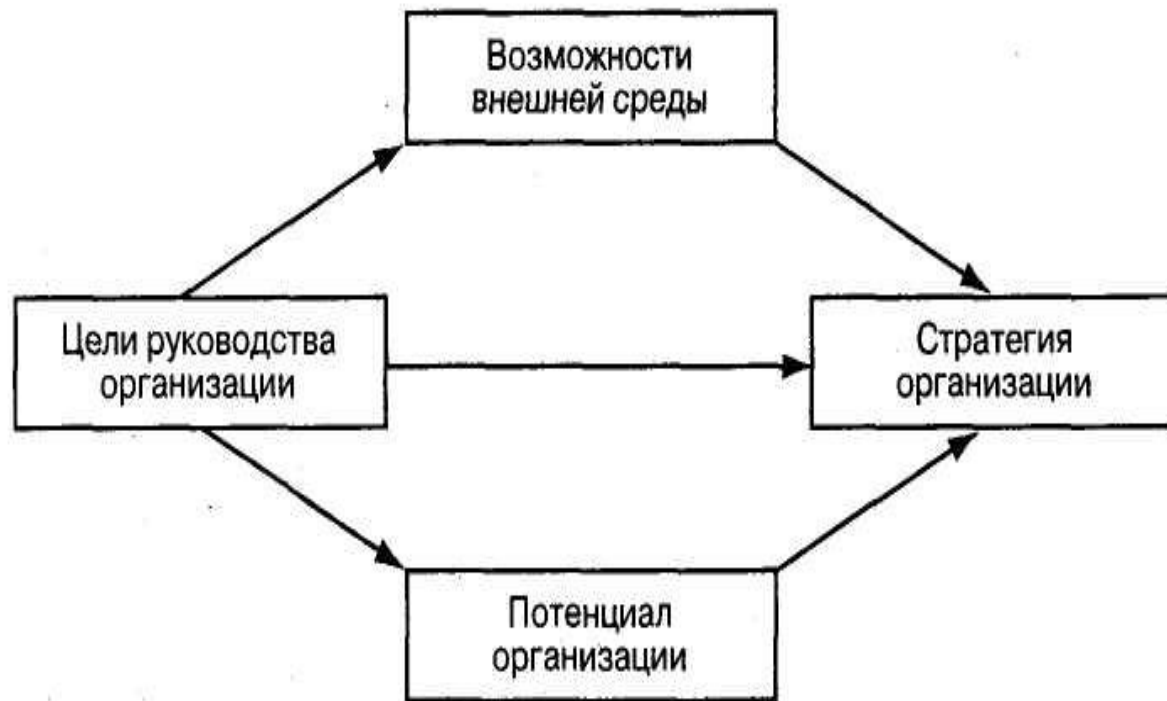
# **Планирование стратегии обеспечивает:**



# Модель процесса разработки стратегии организации



# Логика формирования стратегии организации во взаимосвязи воздействующих на нее факторов





# **Анализ внутренних факторов роста организации по функциональным подсистемам**

<b>Функциональные подсистемы</b>	<b>Факторы, анализируемые и сравниваемые в процессе оценки (примеры)</b>
Маркетинг	Информация о рынке, методы изучения рынка, опыт, контакты с внешними институтами, степень внешней ориентации, продвижение продукции, сети реализации продукта, исследования рынка, маркетинговые разработки
Производство	География размещения, организация и методы производственного процесса, состояние и возраст оборудования, затраты, качество, оборачиваемость средств, уровень автоматизации, квалификация персонала, гибкость и адаптивность к изменениям
Персонал	Политика в области управления персоналом, обучение и тренировки работающих, движение рабочей силы, число пропущенных рабочих дней, отсутствие на работе по болезни, системы оплаты труда
Нововведения	Число новых видов продукции, стоимость новой продукции в процентах к объему продаж, затраты на разработки в процентах к объему продаж, направления разработок, квалификация и творческий потенциал научно-технического персонала, внешние контакты
Финансы	Движение денежной наличности, величина рабочего капитала, стоимость акций в процентах к капиталу, задолженность, ликвидность, возвраты
Менеджмент	Постановка целей и задач, определение и распределение управленческих функций, организация процесса, структура и методы управления, затраты, качество управленческой деятельности



## ***Анализ сильных и слабых сторон организации учитывает:***

тенденции в динамике результатов (по организации в целом и ее бизнес-единицам) для установления подразделений, имеющих отклонения в ту или другую сторону от средних данных;

источники прибыли (по продуктам, продуктовым группам, географическим районам, каналам продаж, методам распределения и группам клиентов).

## ***Ключевые факторы стратегического успеха организаций:***

<b>№</b>	<b>Группа факторов</b>	<b>% менеджеров, отметивших важность фактора</b>
1	Внешние и внутренние коммуникации, гибкость, четкая формулировка миссии, контроль производственного процесса	75–83
2	Направления будущего развития и знание рынка, персонал, информационное обеспечение внутренних процессов	65–74
3	Способность к инновациям, предпринимательству, изменениям	61–65
4	Прибыльность, развитие менеджмента, работа с персоналом и пр.	40–55

**Стратегии, связанные с проникновением на рынок с теми видами продукции, которые организация производит в настоящее время, ориентированы на :**



# **Стратегии, связанные с выпуском новой продукции, ориентированы на :**

разработку новых  
видов продукции;



диверсификацию, при  
которой выход на  
новые рынки  
осуществляется с  
продукцией,  
являющейся новой для  
организации.



расширение рынка,  
выход на новые рынки;



# **Критерии выбора наиболее подходящей стратегии:**

время, потребное для проведения изменений;



масштабы распространения предполагаемого изменения, т.е. число задействованных лиц или организационных единиц, а также глубина воздействия на них стратегических изменений;



характер тех групп людей, на которые изменения окажут воздействие (содержание их работы, взаимоотношений, ресурсов, которыми располагают лица, производящие изменения, их авторитета, знаний, способности достигать поставленной цели и т.д.).

# ***Направления политики:***

маркетинговая позиция (ранги товаров или услуг, характера потребителей, клиентов, рынков);

производительность и добавленная стоимость;

прибыльность и соотношение между издержками и доходами;

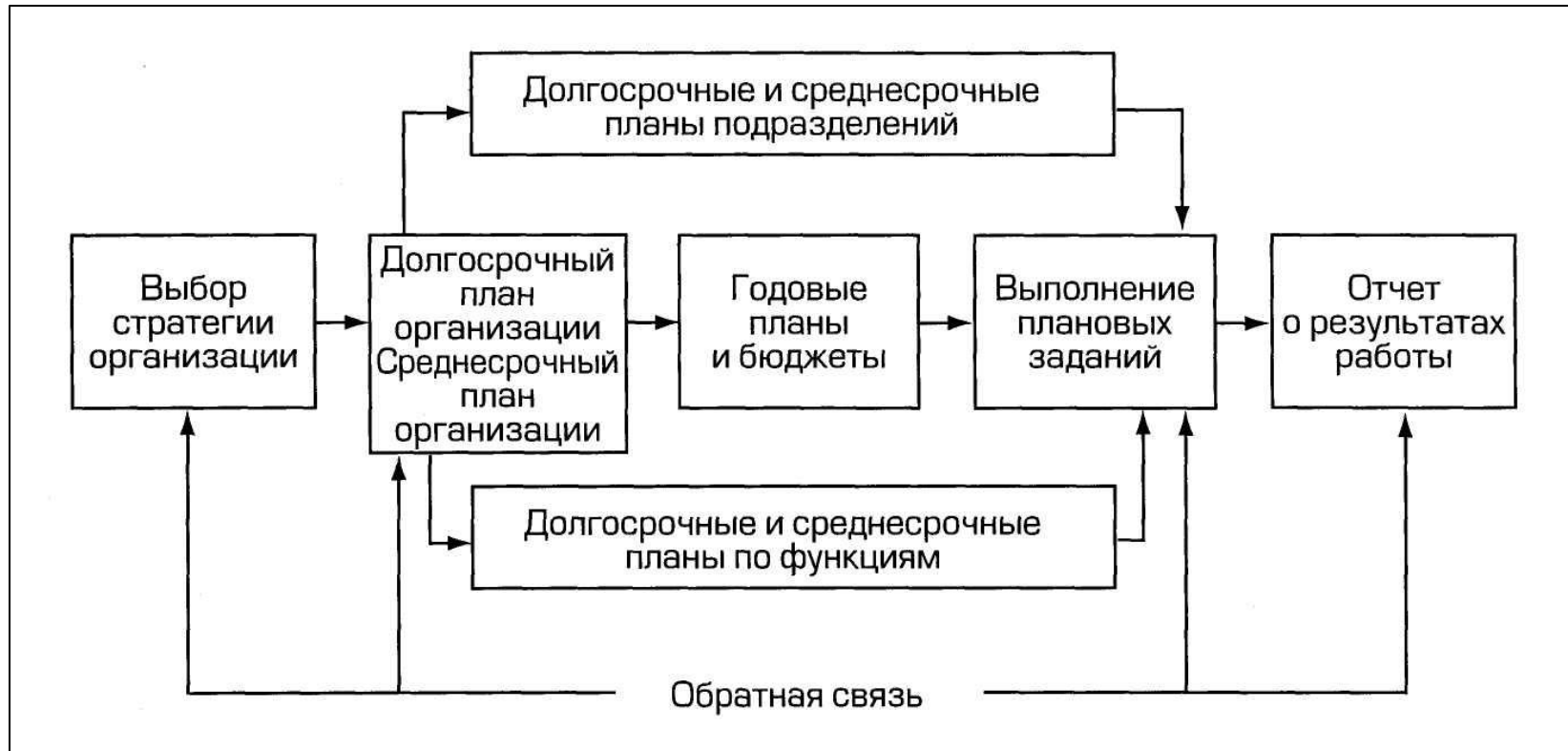
социальная ответственность;

рост;

доходы, условия работы, престижность, статус, полномочия управленческого и производственного персонала.



# Система планов реализации стратегии:



# Управленческие функции:



# ***Принимаемые решения:***

стратегические, направленные на выбор целей, позиционирование товаров на рынках, определение ресурсов и путей достижения целей;

тактические, связанные с выбором организационной структуры и распределением ресурсов организации, т.е. со структуризацией потоков информации, закреплением задач и ответственности за работниками организации;

оперативные – по вопросам организации текущей деятельности, связанной с выполнением задач и оптимизацией использования ресурсов.



# Принципы управления по целям:

система управления  
должна обеспечивать  
достижение всех целей и  
задач организации;

каждый руководитель  
должен иметь четкие  
цели в рамках  
возложенных на него  
обязанностей;

цели и задачи всех  
менеджеров согласуются  
и в соответствии с этим  
организуется работа по  
их выполнению;

менеджеры и  
исполнители совместно  
формулируют функции и  
добиваются их  
выполнения путем  
взаимных консультаций  
по определению задач,  
формируя иерархию  
целей.

# Этапы процесса управления по целям:

Уточнение  
круга  
полномочий и  
обязанностей  
руководителей  
всех уровней.

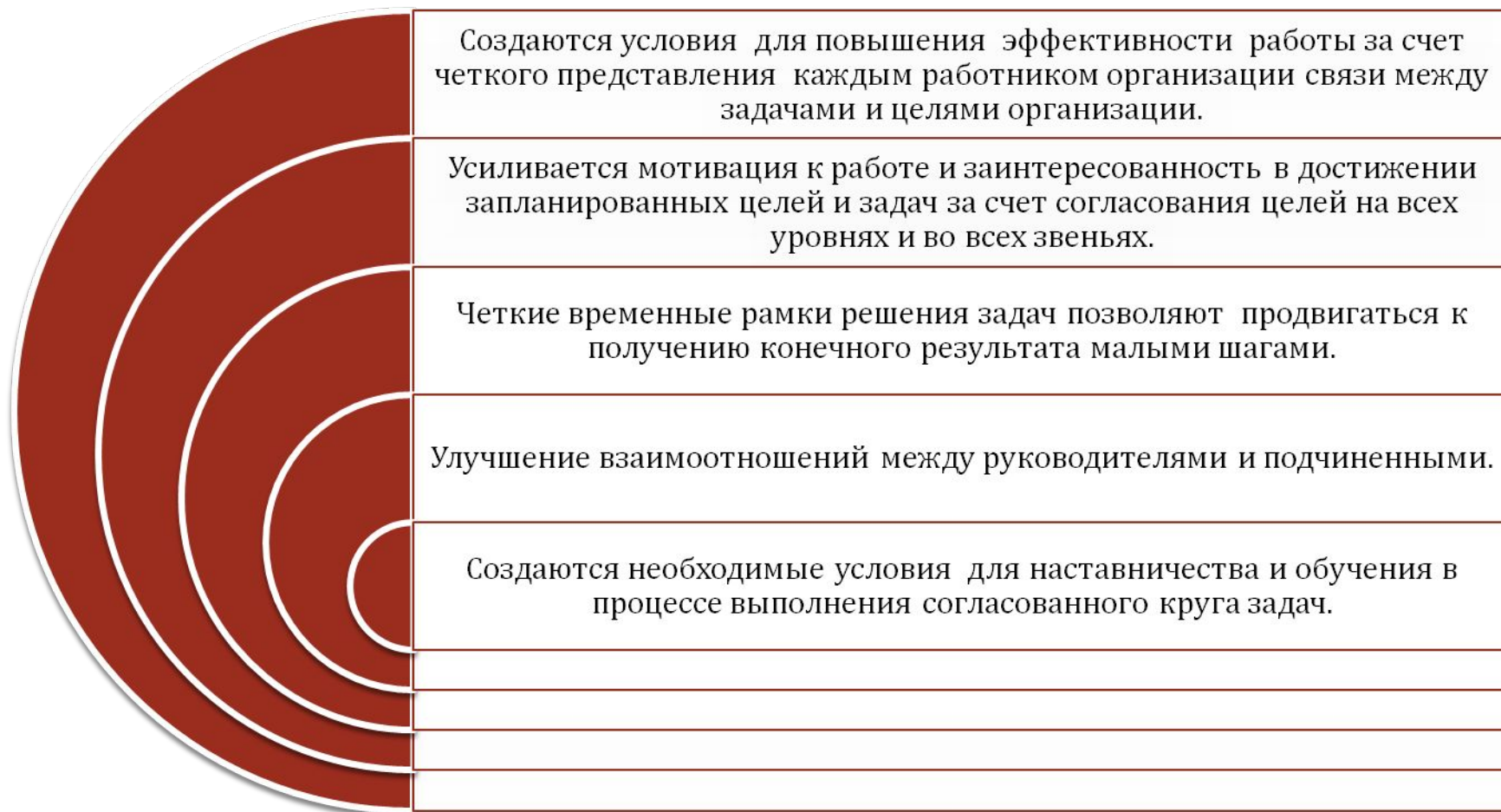
Разработка и  
согласование  
целей и задач  
управления в  
рамках  
установленных  
полномочий и  
обязанностей.

Составление  
реальных  
планов  
достижения  
поставленных  
целей.

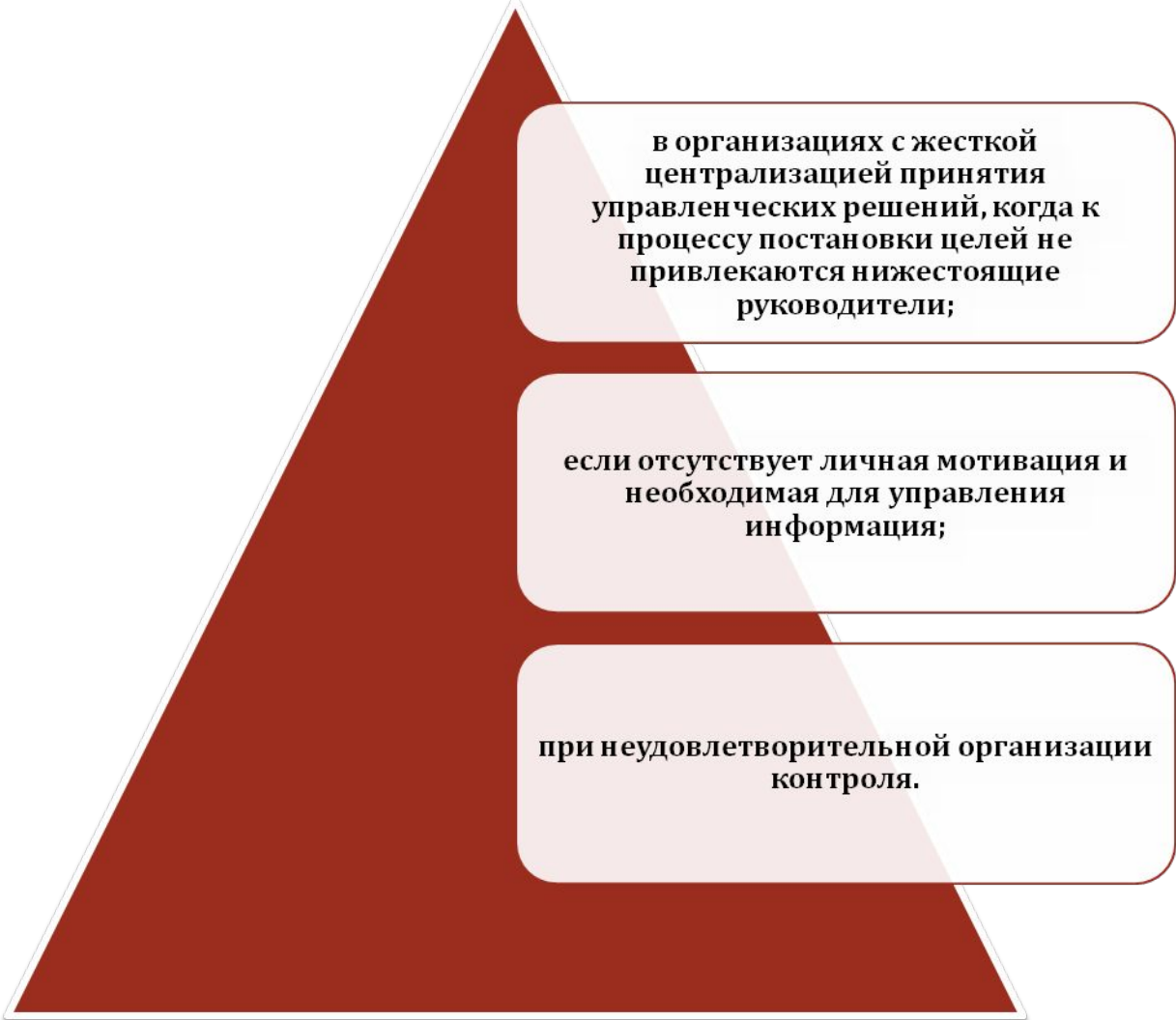
Контроль,  
измерение,  
оценка работы  
и достигнутых  
каждым  
руководителем  
результатов и  
по каналам  
обратной связи  
корректировка  
заданий, после  
чего может  
потребоваться  
новое  
согласование  
целей.



# Достоинства системы управления по целям



# **Система управления по целям неэффективна в случаях:**



**в организациях с жесткой  
централизацией принятия  
управленческих решений, когда к  
процессу постановки целей не  
привлекаются нижестоящие  
руководители;**

**если отсутствует личная мотивация и  
необходимая для управления  
информация;**

**при неудовлетворительной организации  
контроля.**

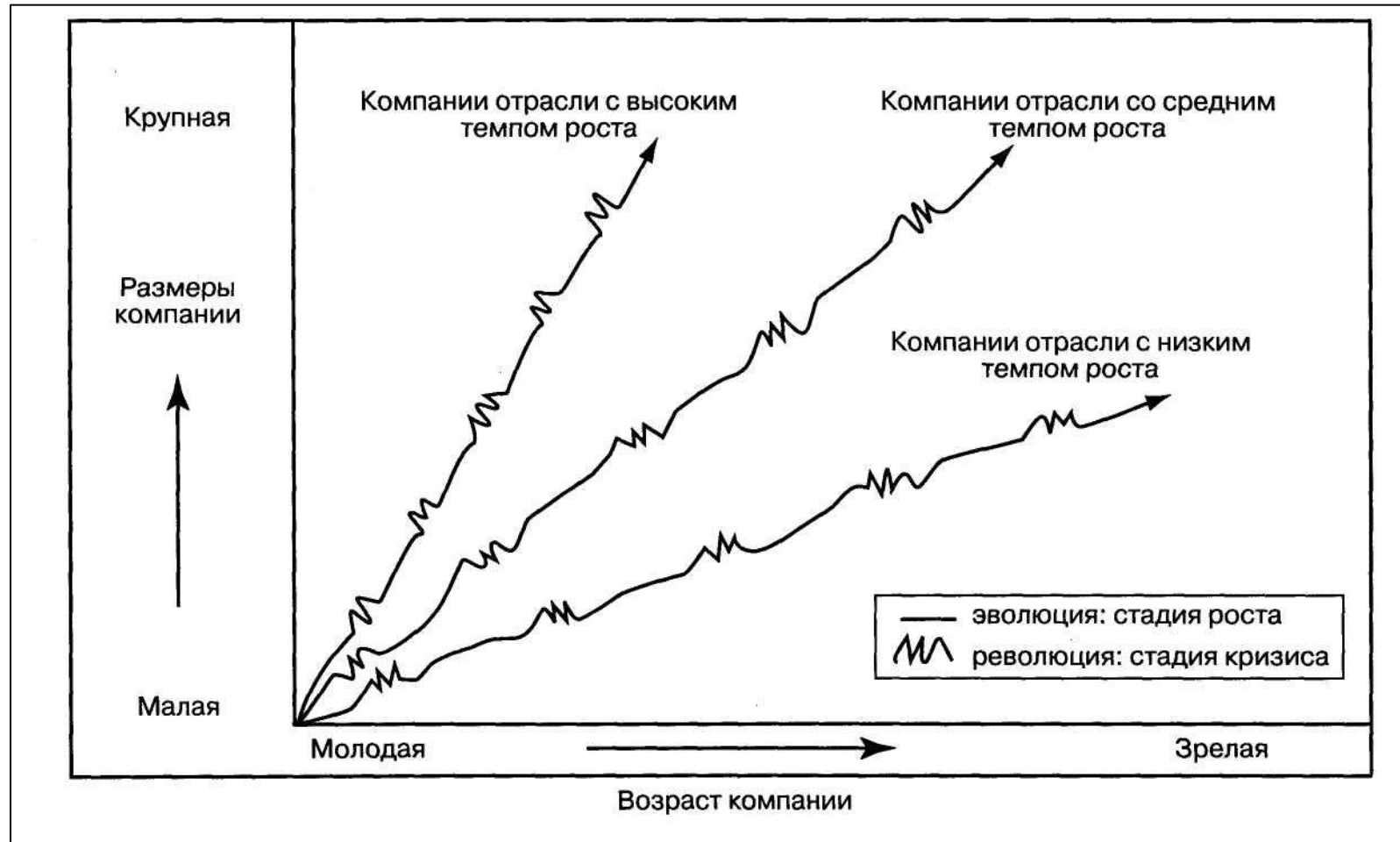
# Направления и методы стратегических изменений:



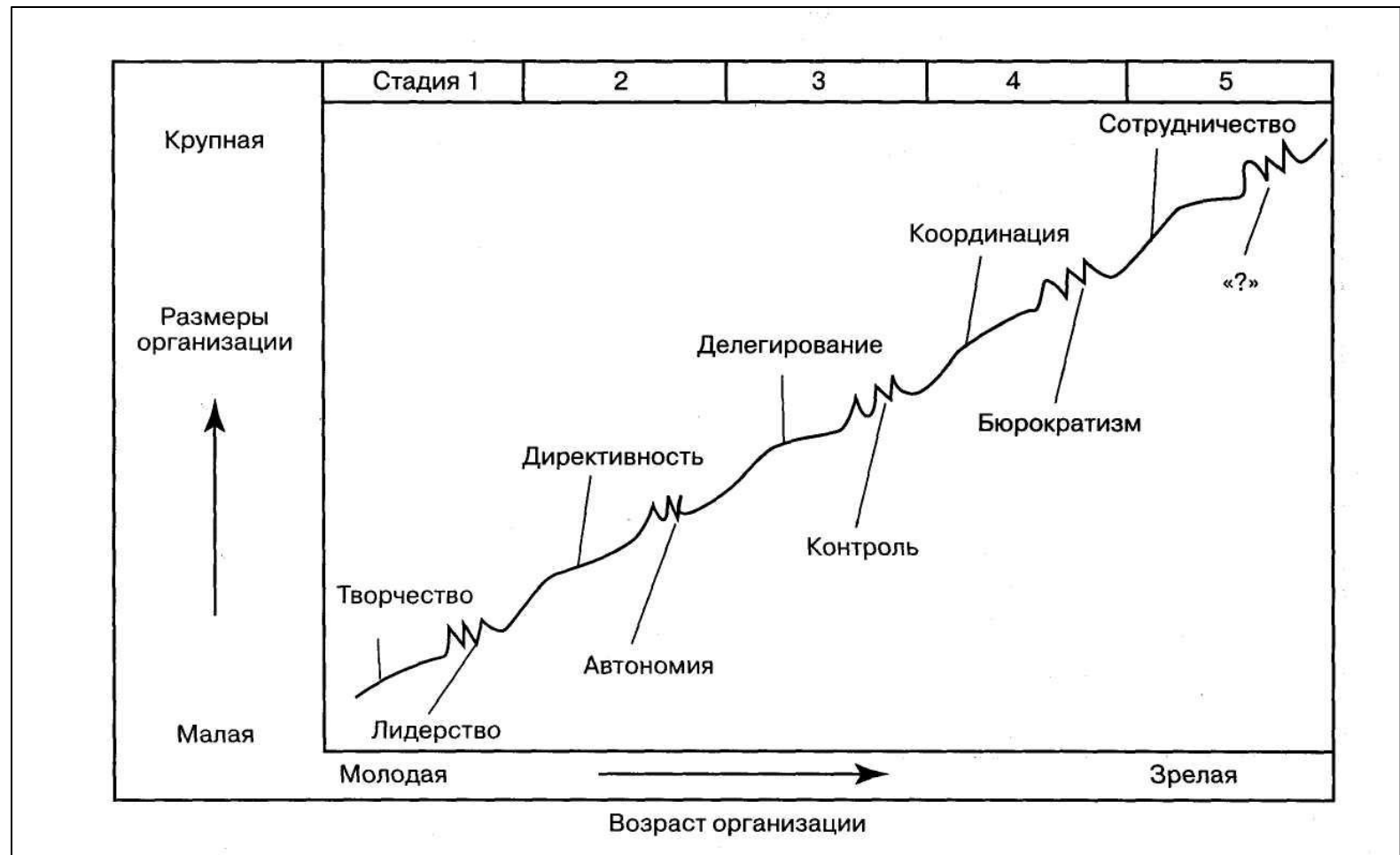
# **Характеристика управления организацией на разных стадиях роста**

<b>Черты</b>	<b>Стадия 1</b>	<b>Стадия 2</b>	<b>Стадия 3</b>	<b>Стадия 4</b>	<b>Стадия 5</b>
Ориентация	Производство и продажи	Экономика операций	Экспансия на рынках	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Оргструктура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и дивизиональная	Линейно-штабная и продуктово-групповая	Бригадно-матричная
Стиль руководства	Индивидуальный и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Контролирующий	Партисипативный
Система контроля	Рыночный результат	Центры стандартов и затрат	Центры отчетов и прибыли	Центры планирования и инвестиций	Совместная постановка
Главный стимул	Собственность	Заработная плата	Индивидуальный доход	Участие в прибылях	Бригадные доходы

# Рост компаний в зависимости от их размеров, возраста и скорости изменений в отрасли



# Стадии роста организаций и характеристика их главных черт





# Принципы проведения изменений в организациях:

1

- изменения должны быть направлены на достижение целей стратегии; в противном случае они приобретают характер случайных и нескоординированных мер, требующих высоких затрат и не приносящих видимых результатов;

2

- в первую очередь изменения проводятся в тех направлениях, которые обеспечивают решение приоритетных проблем; это позволяет уже на первых этапах получить ощутимые результаты, что убеждает коллектив в верности принятого курса действий;

3

- системы измерения и контроля результатов должны обеспечивать оценку степени достижения стратегических целей организации; это правило применимо ко всем уровням и всем подразделениям и службам организации, которые обязаны в соответствии с ним конкретизировать показатели своей деятельности;

4

- для проведения изменений должен быть создан специальный орган (или выделен сотрудник организации), на который возлагаются соответствующие обязанности и который несет ответственность за реализацию планов стратегического развития;

5

- успешность изменений зависит от степени включенности работников организации в процесс выработки конкретных мер по достижению стратегических целей; с одной стороны, это усиливает их мотивацию и заинтересованность в выполнении планов, с другой, — снижает сопротивление изменениям, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса их проведения.