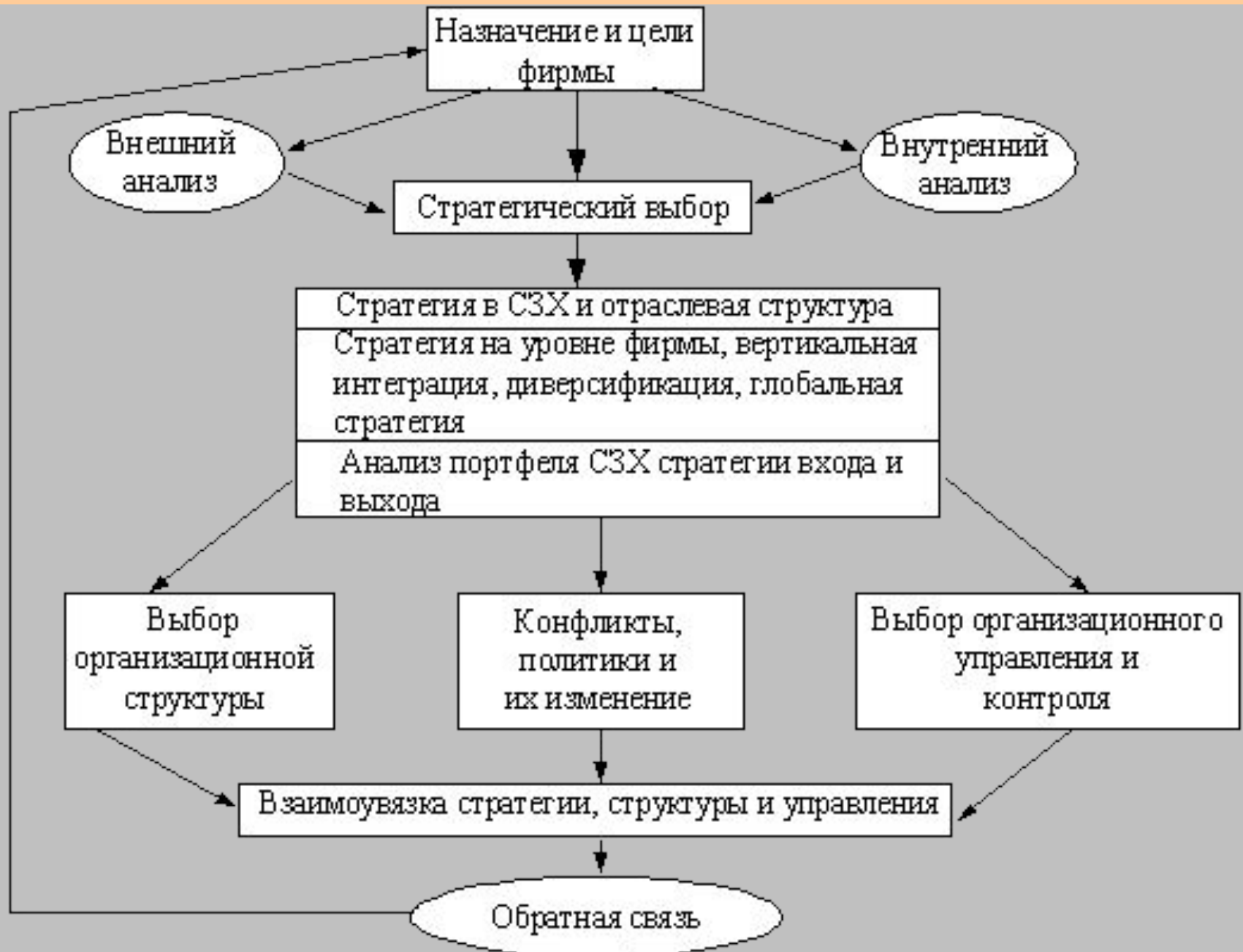


# Содержание стратегического менеджмента



# Предмет стратегического менеджмента

**Стратегический менеджмент** (СМ) — это управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

**Главная задача стратегического менеджмента** – формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях непрерывных изменений во внешней среде, позволяющих ей наиболее выгодным образом вписаться в эту среду, выживание организации.

**Основные шаги стратегического менеджмента:**

- определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- превращение абстрактных, обобщенных целей в конкретные направления работы;
- реализацию выбранного плана для достижения желаемых результатов в соответствии с выбранной стратегией;
- оценку проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректировок во все направления деятельности.

# Стратегии управления

- ***консервативная стратегия***, при которой изменения в деятельность организации вносятся по факту свершившихся события (данная стратегия хороша для медленно развивающихся, устойчивых отраслей и совершенно неприемлема для стремительно развивающегося бизнеса);
- ***стратегия экстраполяции***, когда будущее можно предсказывать путем экстраполяции (мысленного переноса в будущее) прошлых тенденций, — самая распространенная стратегия в большинстве областей бизнеса;
- ***опережающая стратегия***, при которой большинство изменений в деятельность вносятся на основе предвидения будущих событий (как правило, сферы высоких технологий).

# Основные управленческие стили

- ***приростный стиль***, который характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать;
- ***предпринимательский стиль***, который характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

# Принципы стратегического управления

- четкое представление о том, что является ключевой компетенцией организации;
- способность сосредоточить усилия управленцев на выявлении ключевых факторов развития организации;
- умение создать устойчивые конкурентные преимущества в 3 основных сферах: управление качеством, инновациями и ценой;
- обеспечение синергизма, т. е. взаимодействия различных видов деятельности, дающего новое качество, не сводимое к простой сумме качеств отдельных видов деятельности;
- осуществление анализа внешней среды, т. е. внешних факторов, с которыми сталкивается организация;
- осуществление анализа внутренней среды организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон;
- понимание стратегических потребностей в различных видах ресурсов и обеспечение их получения и эффективного использования.

# Отличие стратегического менеджмента от оперативного

- по миссии;
- по объекту;
- по времени;
- по подходу к управлению персоналом;
- по организационному поведению.

Также существенное отличие СМ и ОМ по наличию целей у лица, принимающего управленческое решение.

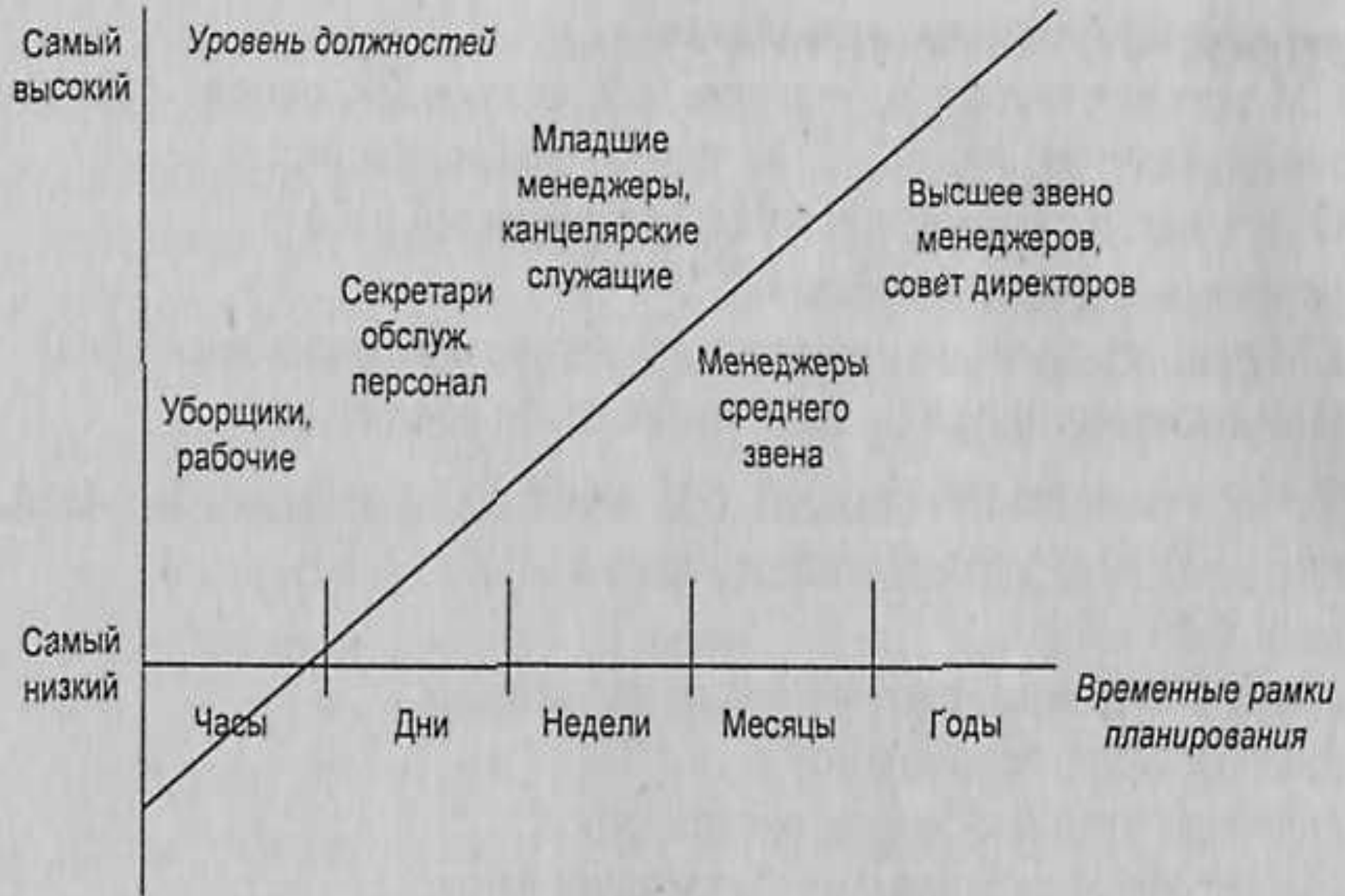
## цели СМ:

- ставятся высшим руководством организации;
- являются долгосрочными;
- содержат главные задачи организации;
- имеют общий характер, не детализированы;

## цели ОМ:

- ставятся руководителями среднего и низшего звена;
- являются среднесрочными и краткосрочными;
- направлены на решение локальных, специфических задач;
- детализированы.

# Временные рамки для разных уровней организации

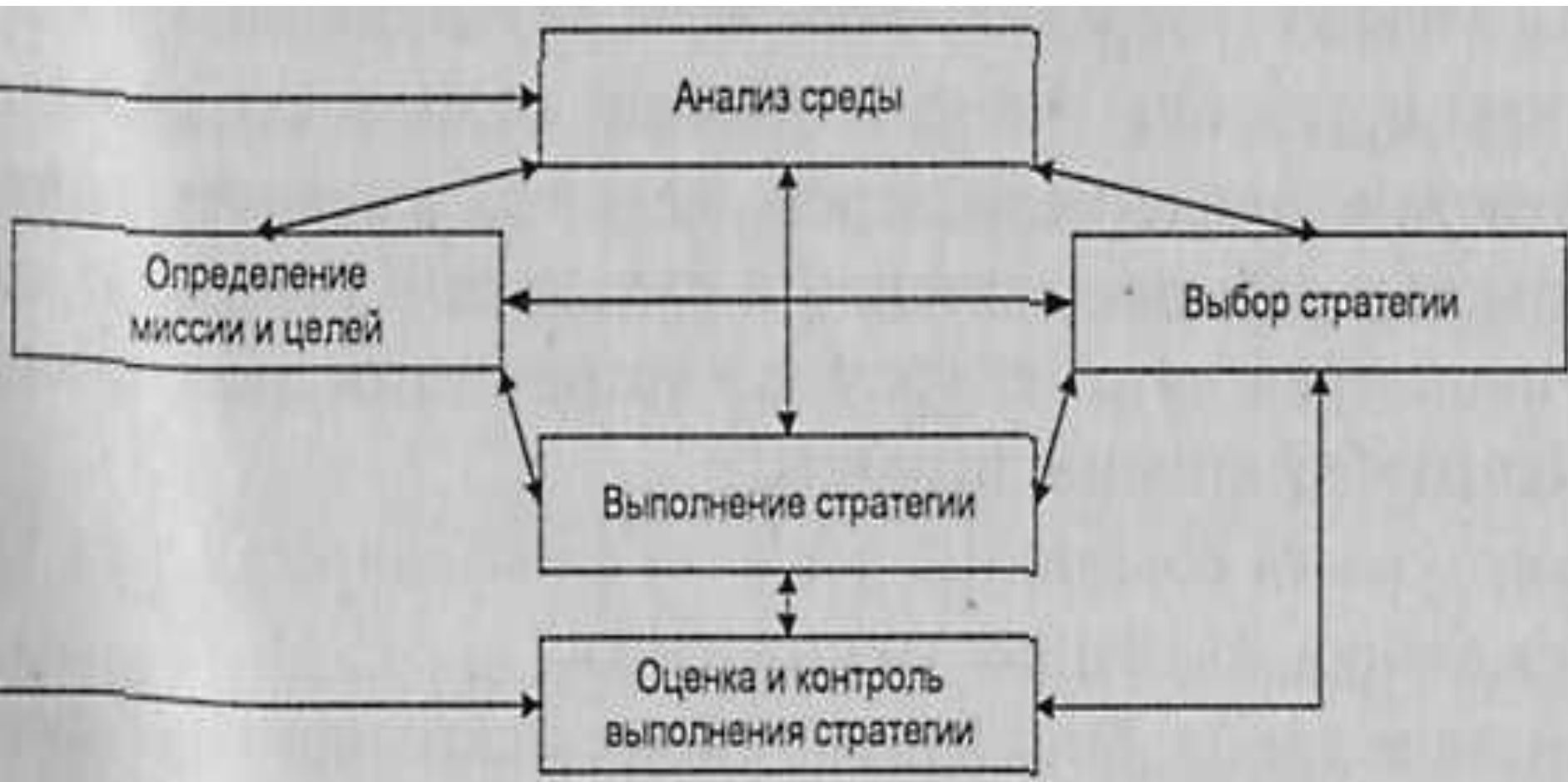


# Эволюция стратегического менеджмента

- **первый этап.** 1950-60-е гг. Стратегическое планирование представляло собой долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;
- **второй этап.** 70-е гг. Существенно изменился смысл стратегического выбора, который представлял собой ответ на вопрос: «Что делать с тем бизнесом, который был успешным до сих пор, но может потерять привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов?»;
- **третий этап.** 80-90-е гг. Динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к изменениям, что способность организации должным образом отвечать на подобный вызов окружения стала сутью ее стратегического поведения;
- **четвертый этап.** Первое десятилетие XXI в. – резкое возрастание фактора внешней среды.



# Структура стратегического управления



## **Формулировка миссии организации включает**

- определение направления будущей предпринимательской деятельности организации;**
- определение стратегических целей организации;**
- определение структур, внутри которых разрабатываются стратегические направления (корпорация в целом, подразделения, отделы);**
- определение культуры организации (какого типа рабочий климат должен быть внутри предприятия);**
- определение основных потребностей потребителей и способов их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем;**
- определение социальной пользы от деятельности организации.**

***Видение*** – это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.

***Миссия*** – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Она должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности.

# Цели и задачи организации

***Цели*** – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

***Задачи*** – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения целей.

**2 категории задач корпорации:**

- производственные задачи;
- задачи совершенствования.

# Качество целей

**Главными критериями качества целей являются:**

- *конкретность;*
- *достижимость;*
- *гибкость и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;*
- *измеримость и сопоставимость;*
- *определенность во времени.*

**Ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели:**

- *положение на рынке;*
- *инновации;*
- *производительность;*
- *ресурсы;*
- *доходность (прибыльность);*
- *управленческие аспекты;*
- *персонал.*

# Бюджет

***Бюджет*** – выражение экономических целей и задач (как государства, так и отдельных фирм) в количественно-денежном измерении.

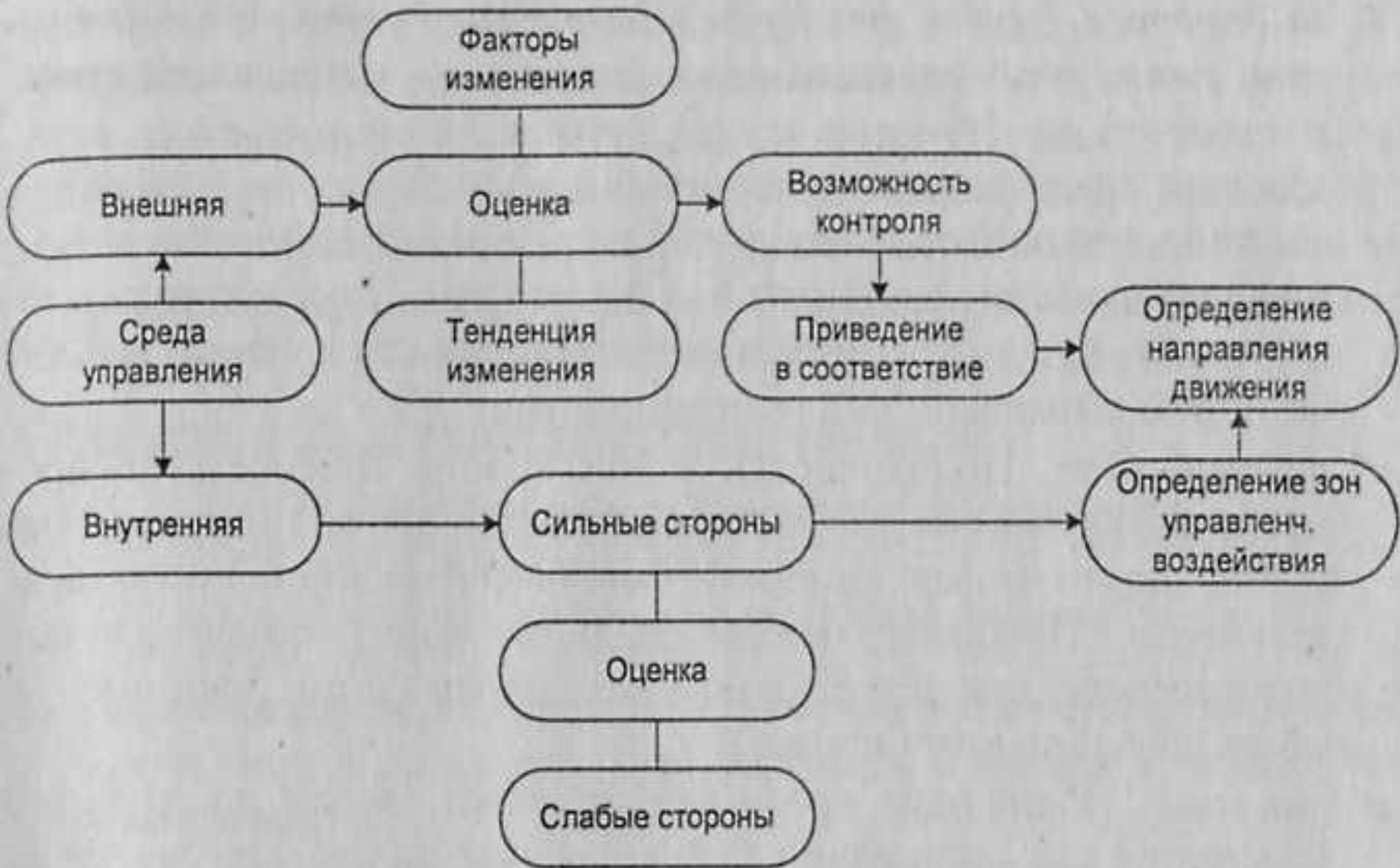
Составление бюджета направлено на решение 3 задач в общем процессе планирования:

- установление способа оценки и количественного определения результатов деятельности и реализации проектируемых процессов в наступающем году;
- содействие в распределении ресурсов;
- обеспечение контроля над затратами.

Этапы составления бюджета:

- разработка прогнозных показателей объема продаж;
- планирование производственных затрат;
- нахождение соотношения между планируемыми затратами и прибылью, которое соответствует интересам организации.

# Анализ организационной среды в стратегическом планировании



# **Факторы, с которыми сталкивается фирма в организационной среде**

- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ;**
- ПОЛИТИЧЕСКИЕ;**
- РЫНОЧНЫЕ;**
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ;**
- ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ;**
- СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ;**
- МЕЖДУНАРОДНЫЕ.**



# Стратегический анализ

***Стратегический анализ*** – это средство преобразования данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

**Стратегический анализ включает исследование:**

- внешней среды организации;
- внутренней среды организации.

**Этапы стратегического анализа:**

- сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

# СВОТ- и СТЭП- анализ

**СВОТ:** сильные стороны; слабые стороны; возможности; угрозы.

**СВОТ-анализ** – процесс, при котором исследуется взаимодействие между 4 его составляющими.

**СТЭП:** социодемографические воздействия; технологические воздействия; экономические воздействия; политические воздействия.

**СТЭП-анализ** – процесс, во время которого исследуются отношения между указанными воздействиями:

- *Социодемографические воздействия* – роль общества и социальных перемен, проблем роста и убыли населения в жизни организации, ее отрасли и рынков.
- *Технологические воздействия* – воздействие развития современных технологий на функционирование организации.
- *Экономические воздействия* – влияние изменений в макроэкономике и их воздействие на организацию.
- *Политические воздействия* – воздействие государства на организацию.

# Ресурсы организации

***Ресурсы*** – это все то, что используется организацией для выполнения ее миссии.

**Выделяются ресурсы:**

- **человеческие (работники);**
- **финансовые (бюджет, уставный капитал и т. п.);**
- **материальные (оборудование, помещение и т. п.);**
- **нематериальные (ноу-хау, технологии, навыки и т.п.).**

# Стратегия организации

***Стратегия*** (от греч. «искусство разворачивания войск в бою») – комплексный план осуществления миссии и достижения целей организации.

**Стратегия компании, как правило, состоит:**

- из продуманных целенаправленных действий по достижению целей организации;
- реакций на непредвиденное развитие событий.

**Стратегия определяет:**

- какой путь выбирает руководство организации для достижения поставленной цели;
- какие ограничения вытекают из особенностей организации и каковы границы стратегического выбора;
- какой хотят видеть свою организацию ее собственники, менеджеры, сотрудники, клиенты в длительной перспективе.

# Формулирование и реализация стратегии

**Формулирование стратегии** – процесс, следующий за этапом стратегического анализа и нацеленный на выбор одной из альтернативных стратегий.

**Основы процесса формулирования стратегии:**

- идеологическая – это видение, идеальное представление о состоянии бизнеса, в соответствии с которым организация хочет вести свой бизнес.
- организационная, которая включает такие факторы, как:
- внешняя эффективность;
- внутренняя эффективность;
- характеристика способности к стратегическому управлению.

**Реализация стратегии** – использование стратегии с учетом всех факторов.

Реализация стратегии направлена на решение следующих задач:

- определение приоритетности задач;
- установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

# Стратегическое планирование

***Стратегическое планирование*** – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

***Планирование*** – это не только умение предусмотреть все необходимые действия, это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться.

***Общий стратегический план*** – программа, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени с учетом возможных корректировок.

***Главная цель*** стратегического планирования – обеспечение нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде.

## ***Характерные черты стратегического планирования:***

- устремленность в среднесрочную и долгосрочную перспективы;**
- ориентация на решение ключевых, определяющих для планируемой системы целей, от достижения которых зависит ее выживание, социально-экономический прогресс;**
- органическая увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, требующихся для их достижения;**
- учет воздействия на планируемый объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него позитивное или негативное влияние;**
- адаптивный характер, т. е. способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и приспособить к ним процесс его функционирования.**

# Этапы процесса стратегического планирования

- **разработка миссии и целей организации;**
- **определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2 года, 5, 10 лет);**
- **определение путей и средств их достижения;**
- **контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактически достигнутыми.**



# Система планов организации

***План*** – результат любого вида планирования, включающий зафиксированные в письменном виде и утвержденные руководством организации данные о целях и задачах, сроках их достижения, исполнителях, ресурсах.

**Система планов организации включает:**

- **стратегический план, иногда называемый генеральным планом фирмы;**
- **стратегические планы отдельных структурных единиц, входящих в состав фирмы;**
- **долгосрочные и краткосрочные планы организации;**
- **тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации;**
- **целевые планы.**

# Маркетинг

**При анализе функций маркетинга выделяют 7 важнейших направлений исследования:**

- доля рынка и конкурентоспособность;**
- разнообразие и качество ассортимента;**
- рыночная демография;**
- рыночные исследования и разработки;**
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;**
- сбыт, реклама, продвижение товара;**
- прибыль.**

# Оценка рисков при принятии управленческих решений

***Риск*** – возможность отклонения в процессе деятельности от ожидаемых или плановых результатов.

При классификации рисков принято по возможным последствиям выделять:

- чистые риски, результатом которых могут быть только отрицательные отклонения;
- спекулятивные риски, предполагающие возможность положительного результата.

По финансовым последствиям принято разделять риски на 3 категории:

- допустимый – это риск решения, в результате неосуществления которого организации грозит потеря меньшей части прибыли;
- критический – это риск, при котором организации грозит потеря большей части прибыли;
- катастрофический – риск, при котором возникает угроза неплатежеспособности и гибели организации.

## Финансовые риски подразделяются на:

- ***инфляционные*** - это риски того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут;
- ***валютные*** – представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций;
- ***риски ликвидности***, которые связаны с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости;
- ***инвестиционные*** — сопровождают процесс вложения капитала, в частности, риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

# Организационная структура управления (ОСУ)

*«Структура управления организацией»*, или *«организационная структура управления»* (ОСУ), – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Факторы, влияющие на организационную структуру кампании:**

- **управленческая культура;**
- **состояние и специфика бизнеса;**
- **окружающая среда;**
- **технологии.**

# Типы организационных структур

## Линейная организационная структура



## Функциональная организационная структура



# Дивизионная организация



# **Виртуальная организационная структура и ее виды**

**Новизна виртуальной организации проявляется на 4 уровнях, таких, как:**

- стратегический;**
- структурный;**
- организационный;**
- теоретический.**

**Преимущества виртуальной организации:**

- виртуальный рынок, который предполагает предлагаемые системой Интернет коммуникационные и информационные услуги коммерческого назначения;**
- виртуальная реальность;**
- внутриорганизационные сети.**



# Конкурентная маркетинговая стратегия

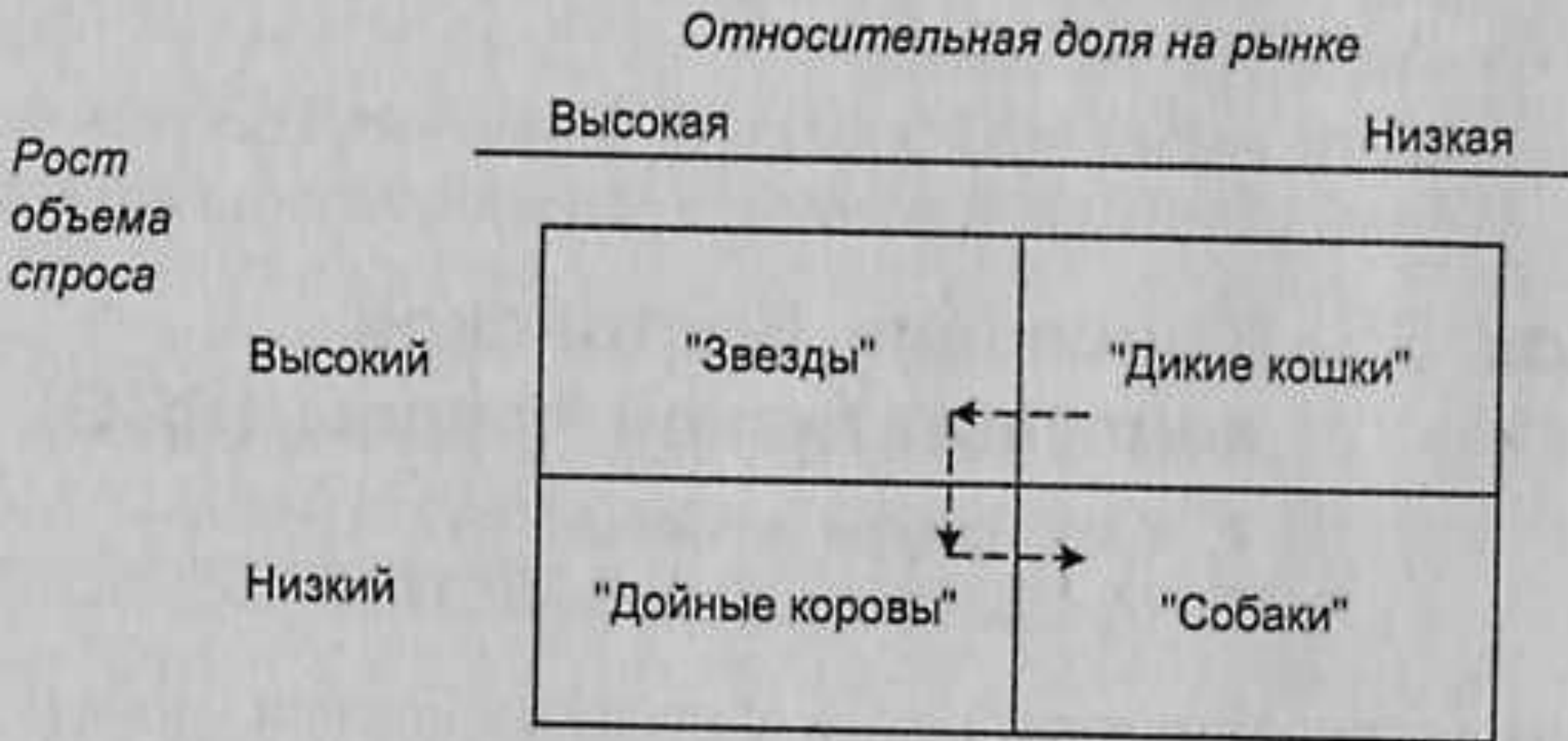
**Существует 5 типов конкурентных ситуаций:**

- ***конфликт;***
- ***конкуренция;***
- ***сосуществование;***
- ***сотрудничество;***
- ***тайный сговор.***

# Концепция Бостонской консультативной группы (BCG)

**«Бостонская матрица»** – исторически первая модель корпоративного стратегического планирования.

**Матрица Бостонской консультативной группы.**



# Концепция Дженерал Электрик / Маккензи (GE/ McKensey)

## Структура матрицы GE/ McKensey

*Преимущество рынка*

Высокое	Победитель 1	Победитель 2	Сомнительные отрасли
	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
Низкое	Стабильные отрасли	Проигравший 2	Проигравший 3

*высокое* *низкое*

*Преимущество организации на рынке*

# Стратегия устойчивого развития

**Основной принцип данной концепции: взаимоотношения общества и природы должны быть построены таким образом, чтобы не ущемлять права и возможности ни настоящего, ни будущих поколений. Это предполагает формирование долгосрочной глобальной и национальной экологической стратегии, учитывающей интересы будущих поколений.**

**Стратегической целью устойчивого развития является повышение уровня и качества жизни населения на основе научно-технического прогресса, динамичного развития экономики и социальной сферы при сохранении воспроизводственного потенциала природного комплекса.**