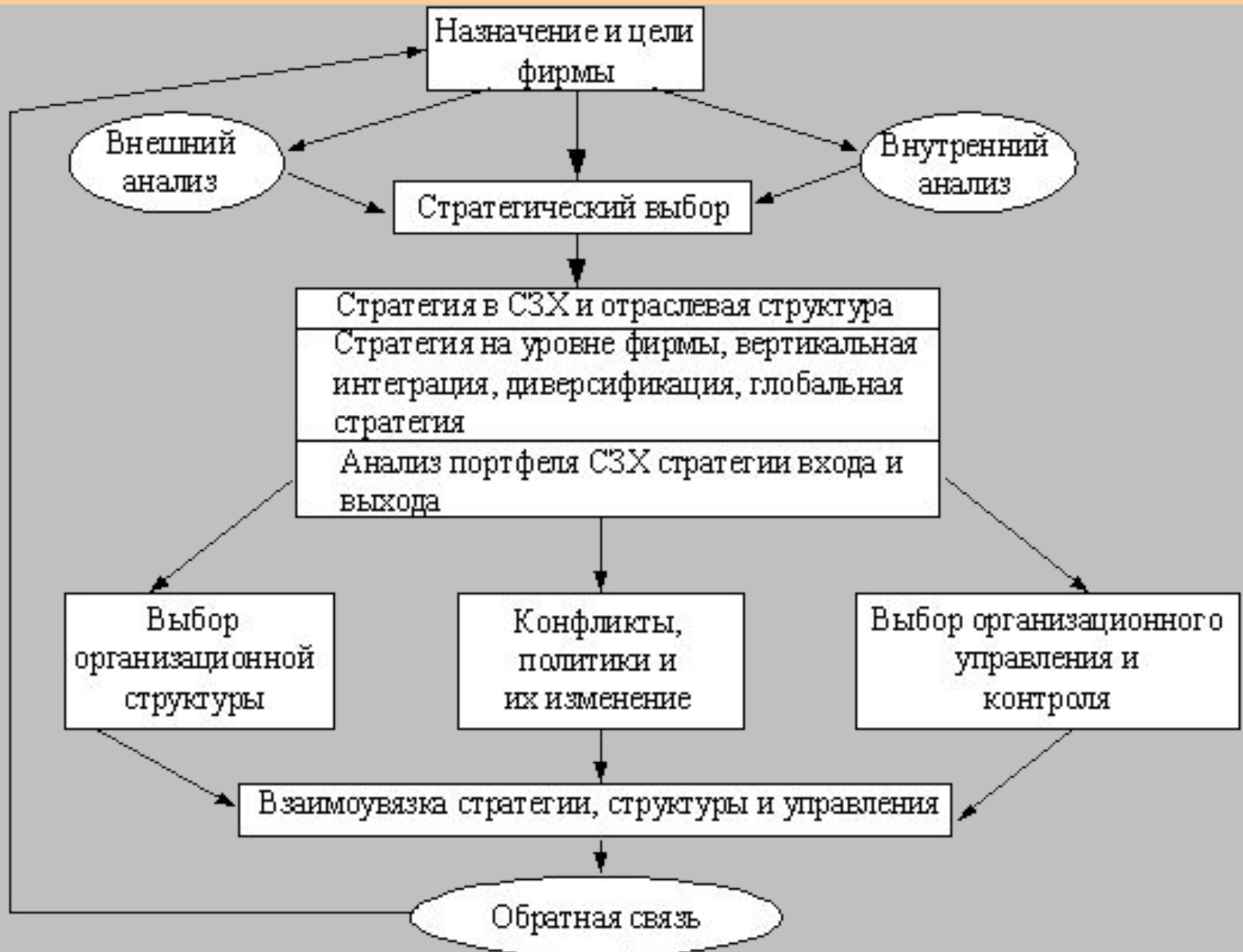


Содержание стратегического менеджмента



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.

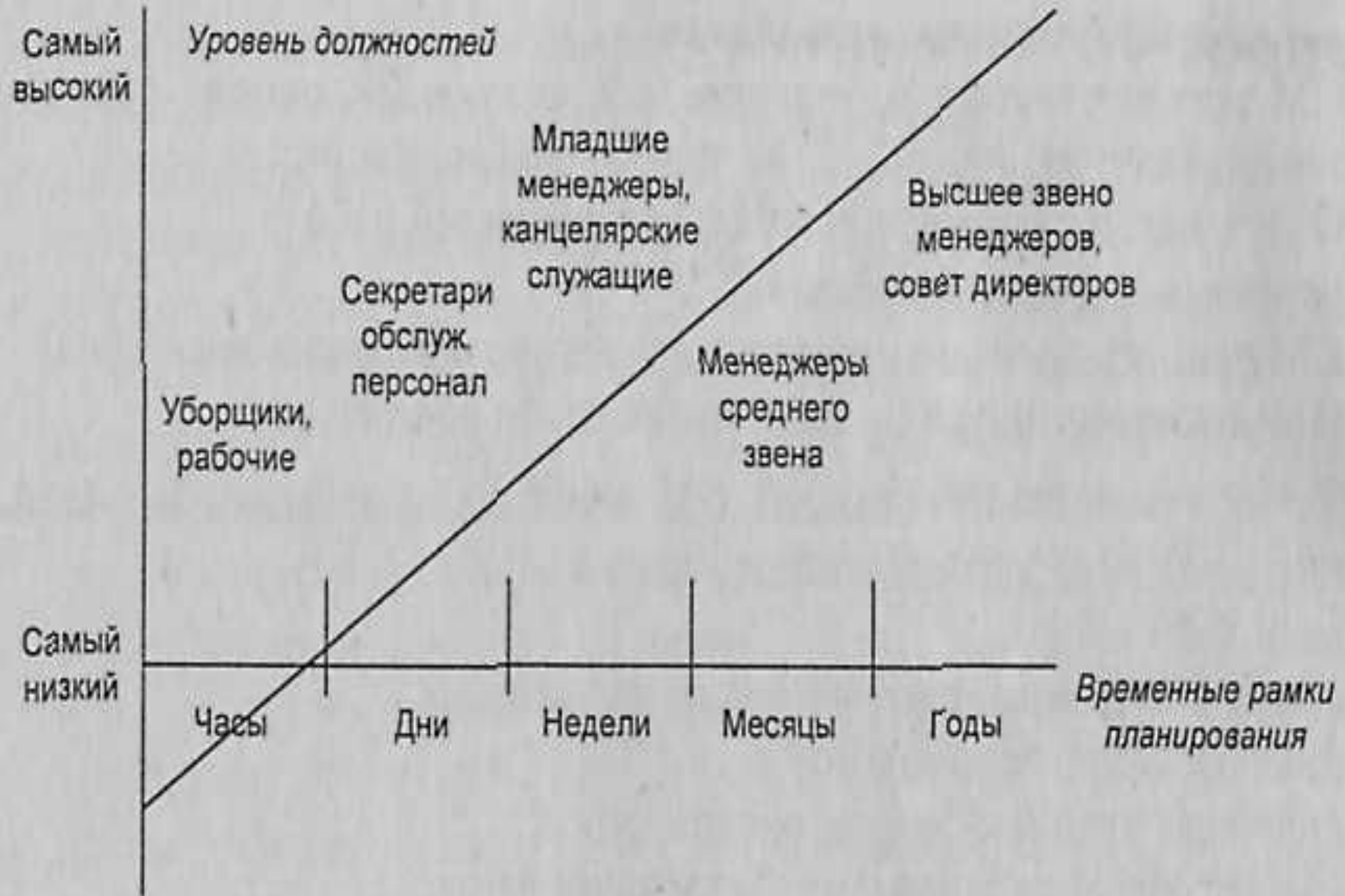
цели СМ:

- 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.

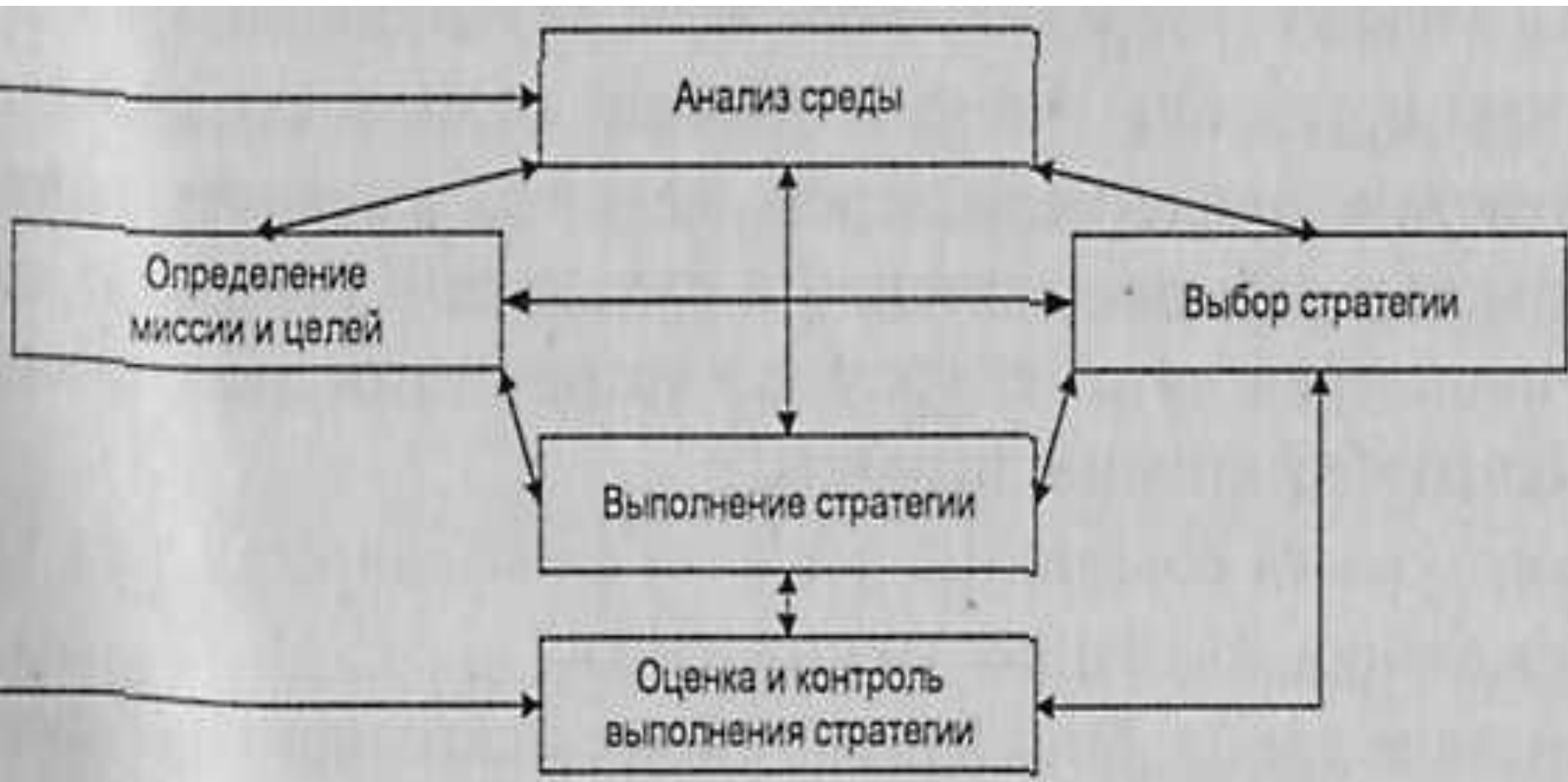
Временные рамки для разных уровней организации



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.

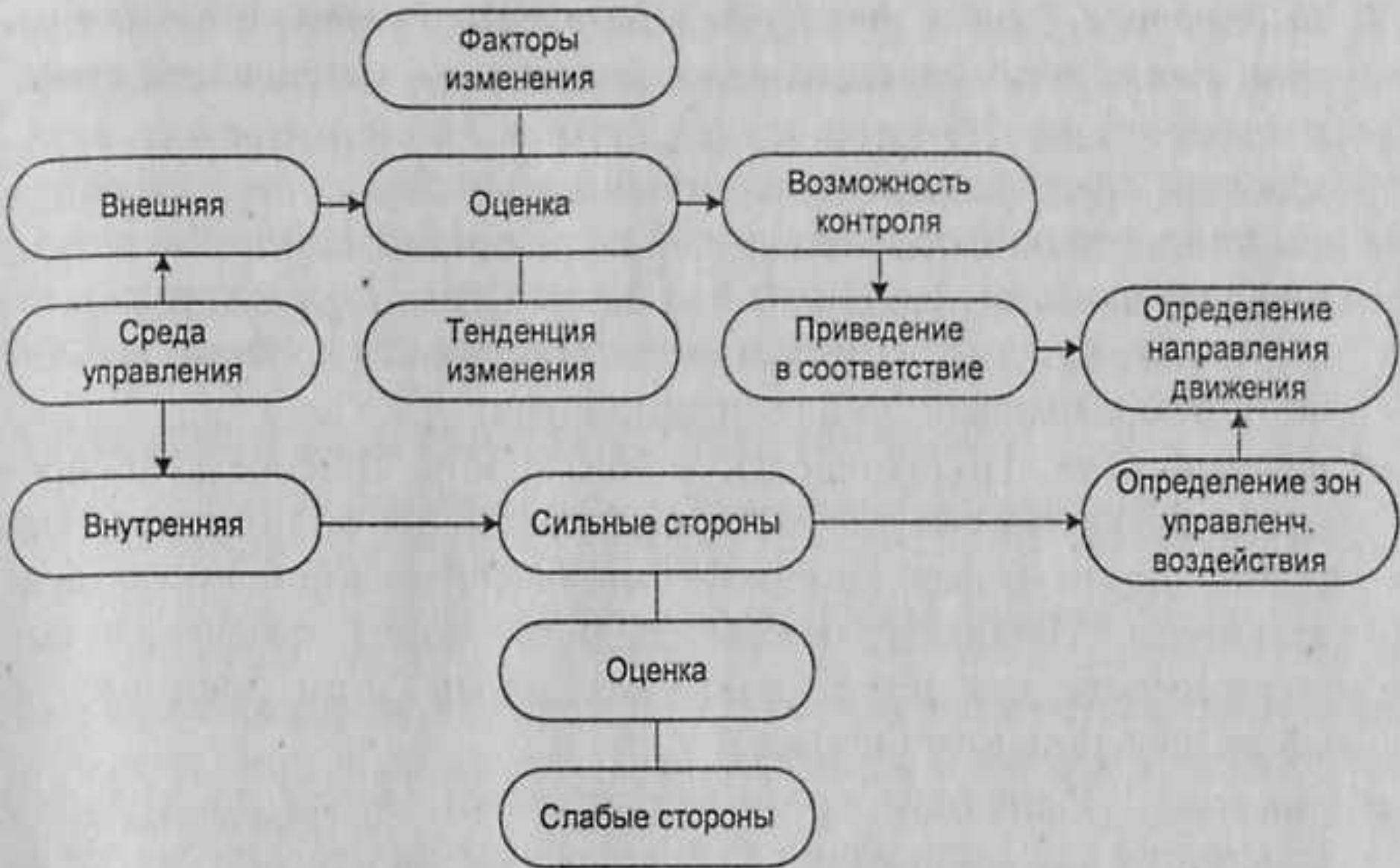
Составление бюджета направлено на решение 3 задач в общем процессе планирования:

- 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 развертывания 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

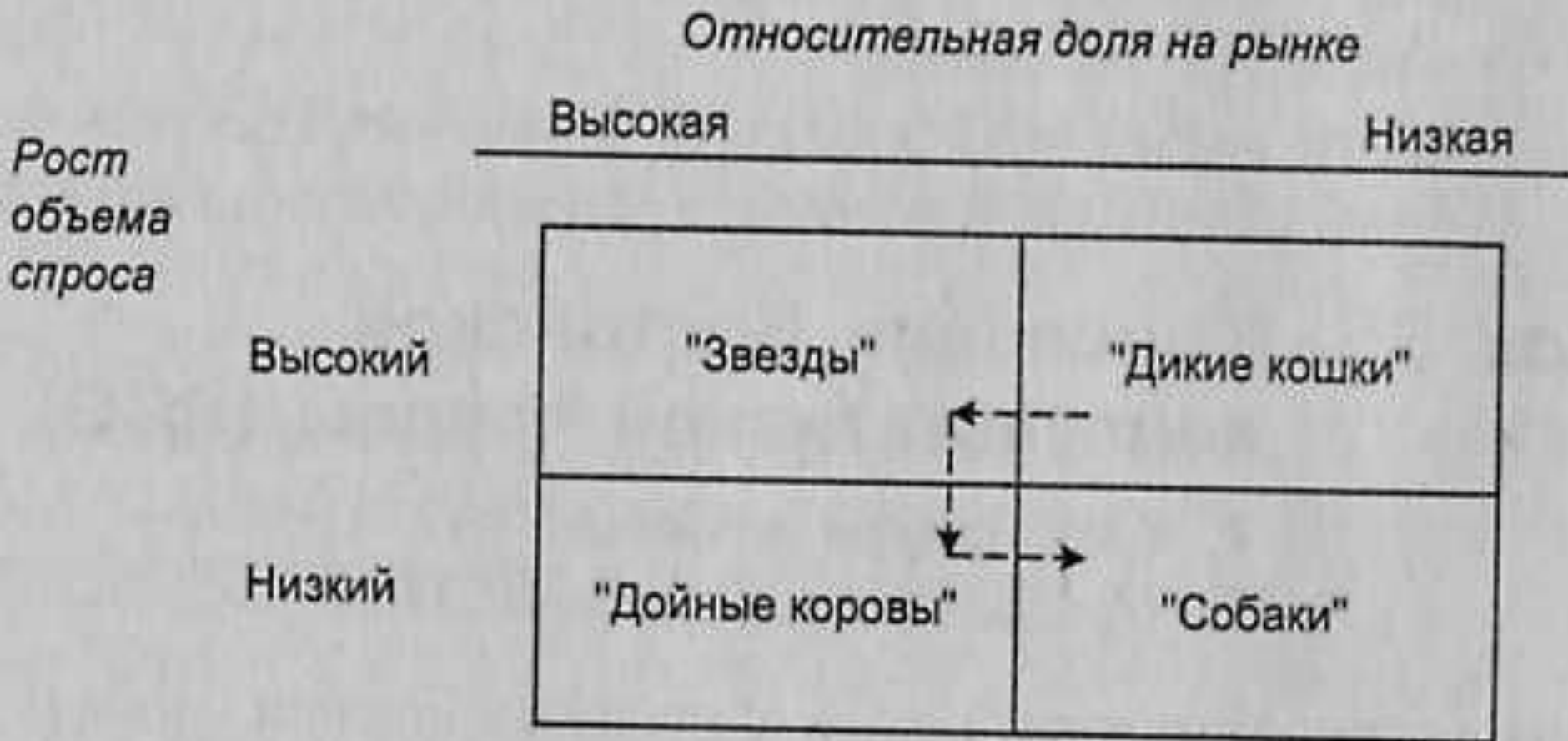
Существует 5 типов конкурентных ситуаций:

- *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
Стабильные отрасли	Проигравший 2	Проигравший 3

Низкое

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.