СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В условиях конкурентной борьбы и изменяющихся внешних условий, любая организация должна концентрировать внимание не только на внутренних проблемах, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая бы позволяла успешно работать, несмотря на происходящие изменения, т.е. управление должно быть стратегическим.

Чем стратегическое управление отличается от нестратегического?

Отсутствие стратегического управления проявляется в двух формах:

- организация планирует свою деятельность , считает, что окружение не будет меняться,
- организация считается только со своими внутренними возможностями, не учитывая факторы внешней среды (например, спрос на свой продукт на рынке).

Стратегическое управление

- **–<u>это управление, направленное на обеспечение наилучшего конкурентоспособного соответствия между организацией и внешней средой.</u>**
- Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд ограничений:
- не может быть формализовано, не может дать гарантировано точного предвидения ситуации, это во многом философия и искусство менеджмента;
- требует дополнительных ресурсов (создание соответствующих служб);
- велики последствия ошибок стратегического прогнозирования.

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Определение миссии организации
2. Определение видения организации
3. Определение целей организации
4. Анализ внешней среды организации
5. Анализ внутренней среды
6. Анализ сильных и слабых сторон организации , возможностей и угроз. SWOT-анализ
7. Анализ и выбор стратегии
8. Реализация стратегии

1. Миссия организации

Для чего существует любая организация?

Раз она поставляет свой продукт или услугу во вне, значит, она существует для удовлетворения каких-либо потребностей внешней среды.

Миссия - описывает ценности организации, ее устремления и причину ее создания, смысл существования организации.

Для чего нужно формулировать миссию?

- формирует имидж организации во внешней среде;
- способствует формированию корпоративного духа в организации;
- создает возможности более действенного управления.

Миссия – это заявление, отражающее общественно значимые намерения организации.

- ***Пример.*** Миссия, сформулированная Г. Фордом для своей всемирно известной компании состоит из одного предложения:
- ***"Предоставление людям дешевого транспорта".***
- В этой формулировке присутствуют и сфера деятельности организации, ориентация на потребителя, социальная направленность.
- Стандартная формулировка миссии - это распространенное определение основной сферы бизнеса и операций, которое отличает данную организацию от других организаций подобного типа.

- Сопровождающая миссию расшифровка (иногда называют кредо компании) должна отражать следующие характеристики организации):
- целевые ориентиры, долгосрочную перспективу организации
- философию организации, т.е. те ценности, которые в ней приняты;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие способы ее выживания в конкурентной среде.

Основные группы людей, чьи **интересы** должны быть соблюдены при определении предназначения организации, а значит **учтены** при формулировании **миссии**:

1. собственники организации;
2. сотрудники организации;
3. покупатели продукта или клиенты организации;
4. деловые партнеры;
5. местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии;
6. общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов.

- При формулировании миссии следует также учитывать:
- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, должна быть направлена в будущее;
- в миссии не должно быть в качестве цели указано получение прибыли, так как прибыль – это внутренняя цель организации, а миссия направлена во вне;
- между миссией организации и более общей системой, частью которой может являться организация, не должно быть противоречий.

Стратегическое видение

- — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

Известна притча, о том, как некий путешественник долго наблюдал за вялой и небрежной работой группы людей. Наконец, он спросил их: «Что вы делаете?» «Не видишь, мы носим доски, пилим их, строгаем и забиваем гвозди»,-угрюмо ответили рабочие. Тогда путешественник повторил тот же вопрос энергичному рабочему,который один единственный трудился самозабвенно и не покладая рук. «Мы строим корабль, на котором отправимся покорять неизведаннее моря и земли!»-ответил он гордо. Вот этот рабочий, один единственный в группе строителей, и обладал стратегическим видением.

1. Истинное и ложное стратегическое видение.

- Стратегическое видение предполагает понимание общего направления в развитии организации в течение достаточно продолжительного временного отрезка. Генеральный директор, владеющий видением, ясно представляет общий вектор движения и ту глобальную цель, в которой аккумулированы основные чаяния и амбиции руководителей и сотрудников.

Что же отличает настоящее стратегическое *видение* от *прожектов* и несбыточных надежд?

1. В стратегическом видении сходятся максимальные внутренние возможности конкретного бизнеса и глубокие нереализованные до конца потребности потребителей.

Так примером стратегического видения для коммерческого медицинского центра может быть движение в сторону все более полного и совершенного медицинского обслуживания пациентов, с целью сохранения их здоровья и уровня жизнедеятельности на максимально высоком уровне.

2. Масштаб, глубина и перспективность стратегического видения должны соответствовать потенциальным возможностям фирмы, в том числе и ее ресурсному потенциалу.

3. Стратегическое видение как вектор развития должно вдохновлять, мотивировать и личностно включать в творческую профессиональную деятельность всех сотрудников организации, от генерального директора до исполнителей.

2. ИСТОЧНИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ

Источником и стратегического видения является взаимодействие неявных рыночных тенденций и конкурентных преимуществ (имеющихся и потенциальных) организации.

Есть определенные сложность в том, что бы в процессе глубокого анализа рыночной ситуации, увидеть явные тенденции в развитии рынка и спрогнозировать дальнейшее развитие едва нарождающихся рыночных возможностей.

Таким образом, стратегическое видение в той его части, которая касается развития рынка, обращено в сторону будущих рыночных перспективных возможностей

Алгоритм создания стратегического видения:

1. Анализ общих рыночных тенденций.
2. Анализ тенденций в развития отдельных рыночных сегментов.
3. Прогнозирование будущих рыночных возможностей.
4. Ревизия имеющихся и прогнозирование будущих конкурентных преимуществ, необходимых для освоения потенциальных рынков.
5. Окончательное оформление стратегического видения в понятной и доступной форме.

3. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Одна из важнейших функций стратегического видения- ***обеспечение перспективной мотивации*** руководителей и сотрудников организации.

Рассмотрим подробнее содержание понятия «перспективная мотивация».

1.Мотивацию, как систему побуждений к деятельности, можно определять по длительности существования во времени: *оперативная мотивация* действует не дольше нескольких недель, *тактическая*- месяцы, перспективная мотивация актуальна в течение нескольких лет.

. **Перспективная мотивация** - основная и главенствующая среди других видов мотивации, поскольку именно она позволяет настраивать энергетические и духовные ресурсы людей на достижение отдаленных стратегических целей.

Второй важнейшей функцией стратегического видения является возможность ***определения стратегических целей и стратегий развития организации*** исходя из понимания общего вектора развития. Конкретизация содержания стратегического видения позволяет перевести общие интенции развития в формат определенных целей, задач и способов действий.

Третья функция стратегического видения связана с ***возможностью осознания корпоративных ценностей организации.*** Успешность в движении к общей цели предполагает единые подходы, взгляды, принципы и предпочтения. Корпоративные ценности определяют уникальность корпоративной среды и позволяют людям, работающим в одной организации говорить о себе «МЫ» и «НАША ФИРМА».

4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ КАК ОСНОВА СПЛОЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Определим основные показатели принятия стратегического видения как основной профессиональной стратегической цели:

1. Сотрудник фирмы, независимо от уровня компетентности и статуса, может своими словами объяснить, в каком направлении развивается фирма.
2. Стратегическое видение действительно мотивирует, вдохновляет и эмоционально заряжает людей. Это видно по степени заинтересованности и личной включенности в беседу о перспективах развития организации.

3.Члены корпоративной команды связывают перспективу своих профессиональных, карьерных и материальных успехов с возможностью реализации на практике стратегического видения.

4.Существуют методы работы, позволяющие сделать стратегическое видение общим достоянием всех сотрудников фирмы.

ТАБЛИЦА

Системный анализ стратегического видения

Параметры	***Содержание***
Структура	1. Стратегическое направление развития организации 2. Глобальная стратегическая цель 3. Количественные и качественные показатели стратегического успеха на рынке
Источники формирования	1. Маркетинговый анализ 2. Прогнозирование возможного стратегического успеха в развитии ранка в целом и его отдельных сегментов 3. Развитие смысла предпринимательской и профессиональной деятельности

Потенциал	1. Положительное влияние на перспективную мотивацию персонала и корпоративную лояльность 2. Рост корпоративной сплоченности 3. Улучшение взаимодействия во всех структурных звеньях организации
Проявления осознанного подхода к стратегическому видению	1. Формулирование стратегического видения своими словами 2. Рассмотрение стратегического видения как инструмента достижения собственных профессиональных и личных целей 3. Ведение диалога по поводу разъяснения основных вопросов стратегического развития

Влияние стратегического видения на корпоративные процессы	1. Позитивная динамика в развитии корпоративной культуры 2. Рост уровня корпоративной сплоченности 3. Своевременное достижение результатов в профессиональной деятельности 4. Низкий уровень профессионального выгорания

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- В условиях жесткой рыночной конкуренции стратегическое видение является инструментом для использования будущих рыночных возможностей.
- Работа над созданием стратегического видения-творческий процесс, совмещающий анализ и прогнозирование, реализацию мечты глубокое понимание закономерностей развития рынка.
- В создании стратегического видения должны принимать участие не только владелец бизнеса и топ- менеджеры, но и все сотрудники организации.
- Стратегическое видение обладает мощным мотивационным и сплачивающим ресурсом. Вооруженные стратегическим видением, люди действительно будут строить корабль для далеких путешествий, а не просто сколачивать доски.