

ОСНОВЫ

СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективность деятельности предприятия, его положение на рынке принципиально зависят от выбранной стратегии развития предприятия и стратегических типов управления. Под *стратегией* понимается определенное направление развития предприятия, план достижения целей организации.

Основные стратегии развития предприятия:

- стратегия концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
 - стратегия интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);
 - стратегия диверсифицированного роста (производство новых продуктов);
 - стратегия сокращения (целенаправленное и сбалансированное сокращение бизнеса в связи с изменениями на рынке, в целом в экономике и т. п.).
-

Основные стратегические типы управления предприятиями:

- жесткое рационалистическое (директивное) управление;
 - управление по отклонениям от заданного состояния (процесса);
 - управление по целям, включающее простое целевое управление, программно-целевое управление, регламентное управление;
 - управление с упреждением (управление по слабым сигналам, базирующееся на использовании адаптивных алгоритмов управления, анализа и прогноза будущих событий);
 - управление по результатам (базируется на усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений);
 - управление на базе потребностей и интересов, основанное на стимулировании (мотивации) деятельности;
 - управление на основе эффективной реализации корпоративной культуры и социальной ответственности;
 - управление, ориентированное на стратегию возможного, позволяющее уменьшить фактор неопределенности.
-

Современный бизнес действует в постоянно изменяющейся внешней среде. Острейшая проблема, с которой сталкивается каждая фирма, — сложность рыночной ситуации. Это следствие целого ряда факторов, среди которых важнейшими являются усиление конкуренции, новые технологии, новые формы организации, власть информации, требования потребителей, сокращение жизненного цикла продукта, неопределенность внешней среды, появление новых стратегических альянсов. Динамика и разнообразие этих факторов, требований к деятельности фирм на каждом этапе развития требуют построения адекватной системы управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования фирмы, обеспечения ее выживаемости и устойчивого развития. Все это обусловило признание фирмами необходимости разработки и реализации системы стратегического управления предприятием.

Понятие стратегического управления

- С одной стороны, структура управления предприятием, методы и механизмы взаимодействия ее отдельных звеньев должны быть построены так, чтобы обеспечить выработку и реализацию долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции в динамичных условиях внешней среды и создать управляющий инструментарий для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы, программы и проекты.
 - С другой стороны, в рамках целостной системы стратегического управления должно функционировать четко организованное стратегическое планирование. Метод стратегического управления сочетает стратегический подход к постановке задач и программно-целевой (проектный) подход к их реализации.
-

Стратегия

- совокупность средств, с помощью которых фирма стремится обеспечить достижение своих долгосрочных целей.
-

Стратегическое планирование

- описание процесса формирования как долгосрочных целей, так и самой стратегии их достижения.

Стратегическое управление

- процесс управления долгосрочными целями, выработкой стратегии и ее претворением в жизнь.
-

□ Стратегическое управление является сферой деятельности высшего руководства фирмы, главная задача которого состоит в определении эффективных направлений развития организации, постановке целей деятельности, оптимальном распределении ресурсов, использовании конкурентных преимуществ фирмы. Стратегическое управление выступает и как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением, и как система методов и инструментов принятия и реализации стратегических решений. Высшее руководство фирмы, анализируя ситуацию на рынке, с учетом потенциала фирмы выбирает ~~соответствующие стратегии и строит механизм~~ стратегического управления.

Основные принципы стратегического управления:

- обоснованный выбор целей и стратегий развития фирмы (поведения на рынке, новой продукции, технологий и др.);
 - постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности фирмы;
 - обеспечение взаимодействия между фирмой и внешней средой, между всеми элементами организации;
 - индивидуализация стратегий с учетом особенностей конкретной фирмы;
 - отделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.
-

Стратегическое управление - комплекс взаимосвязанных управленческих процессов:

- анализ среды (внешней и внутренней)
 - определение миссии и целей фирмы
 - выбор стратегии
 - реализацию стратегии
 - контроль и оценку выполнения стратегии
-

Анализ среды

- Анализ среды является отправным моментом в стратегическом управлении, так как он формирует исходную базу для определения миссии и целей фирмы, а также для выработки стратегии развития. Стратегический анализ является способом реализации системного и ситуационного подхода при изучении различных факторов, влияющих на деятельность фирмы и определяющих процесс стратегического управления. Задачей анализа является получение полной характеристики объекта, выявление особенностей, закономерностей и тенденций его развития.
-

Анализ внешней среды

- представляет собой оценку состояния и перспектив развития важных для фирмы факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия.
- служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют состояние внешних факторов с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей.
- позволяет фирме не только прогнозировать возникновение угроз и новых возможностей, но и разработать ситуационные решения для непредвиденных обстоятельств, стратегию развития фирмы.

Угрозы и возможности проявляются в различных областях внешнего окружения, соответственно которым строится анализ: макроэкономические, правовые факторы, факторы научно-технического и технологического развития, состояние и развитие инфраструктуры, факторы конкуренции, социально-культурные факторы, состояние политических процессов и международные факторы.

Анализ внешней среды позволяет фирме:

- обозначить главные экономические характеристики отрасли;
 - определить движущие силы отрасли;
 - провести оценку уровня конкуренции и конкурентной позиции предприятия в отрасли;
 - прогнозировать вероятные действия ближайших конкурентов;
 - определить ключевые факторы успеха;
 - оценить перспективы развития отрасли.
-

Анализ внутренней среды

- вскрывает возможности фирмы, ее потенциал, на который рассчитывает фирма в конкурентной борьбе для достижения своих целей.
- позволяет оценить соответствие фактической миссии и целей фирмы ранее заявленным, социальную ответственность фирмы перед своими сотрудниками и обществом.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: функция управления, производство, маркетинг, персонал, финансы, организационная культура.

Анализ состояния фирмы позволяет:

-
- оценить стратегии организации;
 - провести SWOT-анализ
 - выполнить сравнительную оценку конкурентного положения фирмы, структуры ее затрат и затрат конкурентов.
-

Основные источники информации при анализе:

- уставные, отчетные документы и другая внутренняя информация,
 - данные о развитии отрасли,
 - специальные издания, периодическая печать,
 - наблюдения за деятельностью фирмы,
 - беседы с руководством и сотрудниками фирмы.
-

Определение миссии и целей фирмы

- Формирование миссии фирмы, которая в концентрированном виде выражает предназначение фирмы, смысл ее существования. Миссия отражает не только продуктивное назначение фирмы, но и выражает общественную, социальную необходимость ее деятельности. В миссии сформулированы основные направления деятельности организации и мотивации ее персонала, которые определяют положение фирмы в обществе.
 - Формирование долгосрочных целей. Цели обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием соответствующих конкурентных преимуществ.
 - Формирование краткосрочных целей, которые должны быть согласованы с долгосрочными целями фирмы.
-

Стратегическое планирование

- ставит целью комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы.
 - является вершиной системы планов фирмы, которая включает кроме стратегического плана планы текущей деятельности (тактические и оперативно-календарные).
-

Стратегическое планирование

- представляет собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения, выбора специфических стратегий развития, определение необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы фирмы в будущем.
-

Задача стратегического планирования

- Обеспечение нововведений и организационных изменений для адекватной реакции на изменения внешней среды.
-

В процессе стратегического планирования должны быть найдены ответы на вопросы:

- каково истинное позиционирование фирмы на рынке, в отрасли;
 - каково видение будущего организации со стороны ее руководства;
 - какие существуют ограничения в реализации миссии и целей фирмы;
 - что делать для реализации этих целей.
-

Этапы процесса стратегического управления:

- анализ и оценка внешней и внутренней среды
 - формирование миссии и целей фирмы
 - анализ и выбор стратегии
-

Содержание логики планирования

- определение целей, которых необходимо достичь в плановом периоде;
 - анализ исходного уровня развития фирмы;
 - определение объема и структуры потребностей в плановом периоде;
 - определение объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планового периода и вновь формируемых в плановом периоде;
 - согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования потребностей и подготовки проектов управленческих решений.
-

Структура процесса стратегического планирования

- *оценка* - менеджеры оценивают конкурентоспособность фирмы, определяя ее сильные и слабые стороны;
 - *выбор* - опираясь на результаты оценки, менеджеры разрабатывают стратегические альтернативы с тем, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию;
 - *исполнение* - после принятия стратегии разрабатываются обеспечивающие планы, совершенствуются методы и процедуры планирования, мобилизуются людские, финансовые и материальные ресурсы фирмы;
 - *анализ* - приведенный в действие план должен периодически подвергаться анализу с тем, чтобы можно было вносить необходимые коррективы.
-

Требования к стратегическому плану

- соответствие плана миссии организации
 - увязка плана с имеющимися ресурсами
 - соответствие плана стилю управления фирмой
 - совместимость планов структурных подразделений фирмы
 - объективная оценка складывающейся ситуации
 - развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий
 - обобщение большого фактического материала.
-

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимоувязанных планов, в ~~которых отражены принятые~~ стратегические решения и распределение ресурсов. Основным продуктом стратегического планирования являются главные направления деятельности (содержанием которых является стратегия фирмы на обозримое будущее), планы развития, включающие мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг, пути ~~выхода на новые рубежи в соответствии с~~ базовой стратегией фирмы.

□ Стратегический план служит ориентиром, базой для разработки тактических (годовых) планов текущей деятельности организации и оперативных планов. Одновременно он служит и ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведения на них. Стратегический план представляет собой набор конкретных решений и действий, предпринимаемых руководством фирмы и ведущих к реализации стратегий, предназначенных для достижения целей организации.

Структура стратегического плана

- предположения о характере изменений внешней среды, тенденциях развития отрасли и рыночных позициях фирмы, прогноз конкуренции
 - стратегические цели предприятия, миссия, основные долговременные цели развития и финансовые задачи фирмы и ее подразделений
 - общая стратегия, стратегии подразделений
 - план действий по созданию конкурентных преимуществ
 - функциональные поддерживающие стратегии (производство, НИОКР, маркетинг, финансы, персонал и др.), планы мероприятий и бюджеты для реализации функциональных стратегий;
 - перечень необходимых программ и проектов развития;
 - ресурсы, необходимые для реализации стратегий;
 - экономическая оценка плана и оценка рисков реализации стратегий;
 - временные этапы реализации стратегического плана.
-

- Разработанный стратегический план может оказаться неэффективным, если фирма не создаст механизма его реализации, включающего графики реализации плана, определение сроков и ответственных, систему контроля, мотивации, участие высших руководителей организации в его реализации.
- Реализация стратегического плана предполагает формирование организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, и соответствующего корпоративного климата, ориентированного на развитие

Программы и проекты стратегического плана.

- При разработке и реализации стратегического плана на фирме возникают проблемы (организационные, научно-технические, социальные и др.), которые затрагивают интересы нескольких подразделений и других фирм. Для их решения формируются специальные комплексные *программы*, представляющие собой взаимосвязанную совокупность организационных, финансовых, социальных и других мероприятий, координируемых специально созданным для этой цели подразделением.
 - Программы осуществляются на основе конкретных *проектов* — определенной совокупности работ, направленных на решение поставленных задач на основе выделенных ресурсов и заданных ограничений и имеющих определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.
 - С этих позиций программа может быть представлена как совокупность проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем выполнения, технологией и организацией.
 - Стратегические программы и проекты закладывают основу будущей эффективности, что требует создания системы исполнения, построенной на управлении проектами.
-

С точки зрения предметной области выделяются следующие виды проектов:

- проекты исследования и развития (к ним относятся проекты реструктуризации предприятий, проекты создания организационных структур, конверсии и др.)
 - инновационные проекты, реализующие разработку и применение различных нововведений
 - инвестиционные проекты, связанные с созданием и обновлением основных фондов
 - образовательные проекты
 - комплексные проекты
-

В реальном бизнесе выделяют четыре базовых стратегии

- *Стратегия ограниченного роста* — цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией.
 - *Стратегия роста* — характеризуется динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются компании, стремящиеся к высоким темпам экономического роста. Эта стратегия включает:
 - стратегию концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
 - стратегию интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);
 - стратегию диверсифицированного роста (производство новых продуктов).
 - *Стратегия сокращения* — целенаправленное и сбалансированное сокращение данного бизнеса в связи с изменениями на рынке, в экономике в целом и т.п. В рамках данной стратегии имеются варианты
 - ликвидации,
 - сокращения
 - переориентации.
 - *Комбинированная стратегия* — выступает целесообразным сочетанием всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные фирмы, функционирующие в нескольких отраслях.
-

-
- При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.
 - Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и выбору стратегии (матрица возможностей по товарам / рынкам; матрица Бостонской консультационной группы и др.), которые детально рассматриваются в специальной литературе.
-

Результаты стратегического управления

- *мобилизация системного потенциала для реализации целей организации в будущем. Этот результат находит воплощение в планах развития фирмы (в первую очередь в стратегическом плане и конкретных программах и проектах развития)*
 - *внутренние изменения и новая структура фирмы, обеспечивающие чувствительность организации к изменениям внешней среды и соответствующую адаптацию*
-

Организационные изменения

- Решение руководства внести изменения в одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору, что вызвано переменами во внешней или внутренней среде.
 - Для выживания организации ее руководство должно периодически оценивать и корректировать стратегические цели и задачи в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации.
 - Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля.
-

Организационные изменения

- *Структурные изменения* относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменений в организациях.
 - Изменения в *технологии* относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы.
 - Изменения в *персонале* подразумевают модификацию возможностей, целевых установок или поведения сотрудников организации. Они могут охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, повышение квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, качества трудовой жизни.
-

Уровни стратегических изменений в организации:

- *коренная реорганизация* — необходимость в ней возникает, например, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются миссия организации, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов. При коренной реорганизации у руководства фирмы возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;
 - *радикальные изменения*, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов, структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;
 - *умеренные изменения* — наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия фирма направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.
-

Этапы управления организационными изменениями:

- *давление и побуждение* — руководство фирмы должно осознать необходимость изменений под давлением таких внешних факторов, как возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых нормативных актов или внутренних факторов (снижение производительности, возросшие затраты, высокая текучесть кадров, большое число жалоб работников);
 - *посредничество и переориентация внимания* — может возникнуть необходимость в посреднических услугах, которые должны привести к переориентации высшего руководства на внутренние проблемы;
 - *диагностика и осознание* — руководство фирмы собирает информацию, определяет причины возникновения проблем. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем;
 - *нахождение нового решения и разработка мер по его исполнению*;
 - *эксперимент и выявление* — обычно организация проводит испытания планируемых изменений, выявляя скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах;
 - *подкрепление и согласие* — основываясь на положительных результатах, организация принимает новые методы. Возникает необходимость в мотивации людей, чтобы они приняли изменения
-

как показывает практика, изменения встречают сопротивление сотрудников фирмы по нескольким причинам:

- *неопределенность* — возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;
 - *ощущение потерь* — люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;
 - *убеждение, что перемены не принесут ожидаемых результатов.*
-

сопротивление изменениям, состоят в следующем:

-
- *образование и передача информации* — подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;
 - *привлечение подчиненных к принятию решений* — дает возможность сотрудникам, которые могут оказать сопротивление изменениям, свободно выразить свое отношение к новшествам;
 - *облегчение и поддержка* — средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Возможна дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли отвечать новым требованиям;
 - *материальное и моральное стимулирование* — включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников т.п.;
 - *кооптация* — означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление изменениям, ведущей роли в принятии решение о введении новшеств;
 - *маневрирование* — выборочное использование информации, предоставляемой работникам, составление четкого графика мероприятий;
 - *поэтапность преобразований* — дает возможность постепенного привыкания к новым условиям;
 - *принуждение* — угроза лишить работы или продвижения по службе, повышения профессиональной квалификации и заработной платы, назначения на новую должность.
-

Определение стратегических альтернатив

- На этом этапе на основе оценки действия всех факторов внешней и внутренней среды определяются позиции предприятия на рынке, выявляются стратегические задачи, альтернативные способы (стратегии) их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор проблем и задач должен превратиться в систему: все мероприятия должны быть ориентированы на долгосрочные цели, увязаны по ресурсам и времени, должны эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения задач структурных подразделений фирмы.
-

Разработка поддерживающих стратегий и функциональных стратегий

- В основе успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Это может быть и способность продавать продукцию по низким ценам, и обеспечение высокого качества продукции, и комплекс сервисных услуг, и выгодное местоположение фирмы или ее филиалов. Это означает, что стратегия должна не только поддерживать имеющиеся конкурентные преимущества, но и инициировать новые.
-

Выбор стратегии развития фирмы неразрывно связан с такими понятиями стратегического управления, как потенциал фирмы и ее конкурентоспособность

- *Потенциал фирмы* представляет собой совокупность ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и включает внутренние переменные и управленческий потенциал.
- Возможности организации предопределены ее ресурсами (факторами производства), находящимися в ее распоряжении.
- К *ресурсам* фирмы относятся технические, технологические, кадровые, информационные, финансовые, организационные и временные ресурсы.
- В рыночной экономике потенциал организации зависит как от внутренних факторов, так и от потребительского спроса, действий конкурентов, экономической ситуации в стране и др.
- К особенностям потенциала фирмы можно отнести его вероятностный характер, изменчивость и др.

Потенциал предприятия во многом определяет такую важную для стратегического развития фирмы характеристику, как конкурентоспособность

- *Конкурентоспособность* фирмы характеризует ее способность противостоять конкурентам, вести эффективную конкурентную борьбу за рынки сбыта. Конкурентоспособность фирмы является относительной характеристикой, определяемой объектом сравнения. Факторами, определяющими конкурентоспособность фирмы, являются потенциал фирмы (ресурсный и инновационный), умелый выбор стратегии, потенциал ее высшего руководства, финансовые результаты ее деятельности.
-

Задача стратегического управления:

- реализация целей организации за счет имеющегося потенциала в соответствии с требованиями внешней среды для достижения конкурентных преимуществ и эффективного функционирования фирмы.
-

В целом на разработку стратегии влияет целый ряд факторов

- ❑ миссия и цели фирмы,
- ❑ состояние рынков,
- ❑ потенциал фирмы,
- ❑ конкурентные преимущества,
- ❑ характер продукции и услуг,
- ❑ организация бизнеса
- ❑ возможность организационных изменений,
- ❑ программы и проекты развития,
- ❑ организационная культура,
- ❑ компетентность высшего руководства.

Эти факторы одновременно являются и элементами стратегического управления фирмой.

Стратегии развития могут быть:

- *корпоративные* — стратегии, являющиеся общими для подразделений фирмы;
 - *стратегии бизнеса* — по направлениям деятельности организации;
 - *функциональные* — стратегии развития отдельных сторон деятельности организации (маркетинга, научных исследований, персонала и др.).
-

Процесс выбора стратегии состоит из следующих этапов:

- разработка стратегий, позволяющих достичь поставленных целей, при этом желательно предложить и разработать возможно большее число альтернативных стратегий;
 - анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии и их оценка по степени пригодности для достижения главных целей фирмы;
 - корректировка общей стратегии и разработка поддерживающих стратегий.
-

На выбор стратегии влияют многочисленные факторы:

- ценности, которыми руководствуются при принятии стратегии высшие менеджеры организации;
 - характер целей, которые ставит перед собой фирма;
 - состояние и предсказуемость внешней среды;
 - уровень риска, на который может пойти руководство фирмы при реализации ее стратегии;
 - потенциал фирмы, ее внутренняя структура, сильные и слабые стороны;
 - опыт реализации прошлых стратегий;
 - фактор времени
-

- Таким образом, стратегическое планирование является важнейшим элементом системы стратегического управления.
 - Реализация стратегии фирмы зависит от эффективности системы стратегических изменений, главными из которых являются изменения в организационной структуре и организационной культуре.
-