



Тема 2. Процесс стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Сущность стратегического менеджмента

Сущность стратегического менеджмента

- Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на 3 важных вопроса:
 1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
 2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
 3. Каким способом достичь желаемого результата?

Сущность стратегического менеджмента

- Для решения **первого вопроса** необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.
- **Второй вопрос** отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели.
- **Третий вопрос** связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Сущность стратегического менеджмента

- Т.о., **сущность стратегического управления** состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Основные понятия и определения

- ▣ **Стратегическое управление** – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.



Объект и предмет стратегического менеджмента

- ▣ **Объектами** стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.
- ▣ **Предметом** стратегического управления являются:
 - ▣ Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
 - ▣ Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
 - ▣ Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Объекты стратегического менеджмента (три группы)

- 1. Организации.** В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).
- 2. Стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы.** Стратегическое хозяйственное подразделение (бизнес-единица) – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

Объекты стратегического менеджмента (три группы)

3. **Функциональные зоны организации.**

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом (к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами и т.п.)

Предмет стратегического управления

- 1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.**
 - Генеральные цели ориентированы в будущее и направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов.
 - Решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер.
 - Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

Предмет стратегического управления

- 2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.**
- В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если:
 - планируется разработка и выпуск новой продукции,
 - приобретение нового для организации технологического оборудования,
 - приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

Предмет стратегического управления

3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

- Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов.
- Чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.
- Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

Принципы стратегического управления

▣ **Научность в сочетании с элементами искусства.**

- ▣ Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации.
- ▣ Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Принципы стратегического управления

▣ **Целенаправленность стратегического управления.**

- ▣ Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации.
- ▣ В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Принципы стратегического управления

▣ **Гибкость стратегического управления.**

- ▣ Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.
- ▣ Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Принципы стратегического управления

□ **Единство стратегических планов и программ.**

- Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.
- Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Принципы стратегического управления

□ **Создание необходимых условий для реализации стратегии.**

- Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения.
- Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Функции стратегического менеджмента

- Стратегический менеджмент выражается в следующих пяти функциях:
 1. Планирование стратегии.
 2. Организация выполнения стратегических планов.
 3. Координация действий по реализации стратегических задач.
 4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
 5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Функции стратегического менеджмента

- Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как
 - прогнозирование,
 - разработка стратегии
 - бюджетирование.

Функции стратегического менеджмента

- **Прогнозирование** предшествует собственно составлению стратегических планов.

- Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска.

- Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

- В прогнозировании традиционно используются три измерения:
 - время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?),
 - направление (каковы тенденции будущего?)
 - величина (насколько существенны будут перемены?).

Функции стратегического менеджмента

- С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует **миссию** (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет **перспективы развития** организации и разрабатывает стратегию.
- Увязка **стратегических целей** предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой **программы действий и составления бюджета**.
- **Бюджетирование** включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Функции стратегического менеджмента

- **Организация выполнения стратегических планов** предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

- **Координация действий менеджеров** по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Функции стратегического менеджмента

- **Мотивация** как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.
- **Контроль** состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов.
- Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Функции стратегического менеджмента

- Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством **разработки и принятия стратегических решений**.

- **Стратегическими решениями** называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Основные категории стратегического менеджмента

Внутренняя среда организации

- Внутренняя среда (часть внешней среды, находящаяся в пределах организации), включает :
 - цели и задачи организации,
 - ее структуру,
 - работников,
 - технику и технологии, применяемые на производстве,
 - внутреннюю информацию,
 - организационную культуру и др.

Внутренняя среда организации

- **Подсистемы внутренней среды:**
 - **Социальная** – все работники организации вместе с комплексом их взаимоотношений
 - **Организационная** – коммуникационные процессы, субординация, распределение полномочий, нормы, трудовой распорядок и т.д.
 - **Информационную** – совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих организацию необходимой для ее нормального функционирования информацией.
 - **Производственно-техническая** – комплекс средств производства (оборудование. Сырье, материалы и пр.).
 - **Экономическая** – совокупность экономических процессов (движение капитала и прав собственности, движение денежных средств и пр.)

Внешняя среда организации

- Внешняя среда организации – источник поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации.
- При этом одни компоненты внешней среды могут предоставлять возможности для развития, а другие – быть источником угроз.
- В состав внешней среды включают
 - экономическую,
 - политическую,
 - правовую,
 - политическую,
 - технологическую,
 - социальную,
 - экологическую,
 - культурную и др. составляющие.

Внешняя среда организации

- Выделяют относительно автономные части внешней среды – макроокружение и непосредственное окружение.
- **Макроокружение** – часть внешней среды, общей для всех организаций, включающая глобальный, международный и национальный уровни.
 - Экономический компонент.
 - Политический компонент.
 - Правовой компонент.
 - Социальный компонент.
 - Технологический компонент.

Непосредственное окружение организации

Непосредственное окружение организации – деловая среда.

- ▣ **Потребители** – непосредственные покупатели производимой организацией продукции (работ, услуг).
- ▣ **Поставщики** – организации и физические лица, поставляющие организации необходимые ресурсы (сырье, материалы, энергию).
- ▣ **Конкуренты** – предприятия, реализующие на одном рынке однородный товар (работы, услуги).
- ▣ **Инфраструктура** – часть деловой среды, которая снабжает организацию необходимыми для ее нормального функционирования финансовыми, трудовыми, информационными и др. услугами.
- ▣ **Органы власти** – разнообразные органы государственного и муниципального управления.



Пять задач стратегического менеджмента

Процесс стратегического менеджмента

- Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей.
- Стратегия – выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.
- Стратегия компании – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Процесс стратегического менеджмента

- Стратегический менеджмент – процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

Бизнес-модель

- Бизнес-модель – способ получения прибыли от деятельности компании.
- Бизнес-модель связана с экономической составляющей стратегии (доход-издержки-прибыль).
- Бизнес-модель призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли.
- Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании.
- Бизнес-модель показывает, насколько экономическая составляющая стратегии компании, т.е. соотношение доход-издержки-прибыль, обеспечивает жизнеспособность всего предприятия.

Кейс

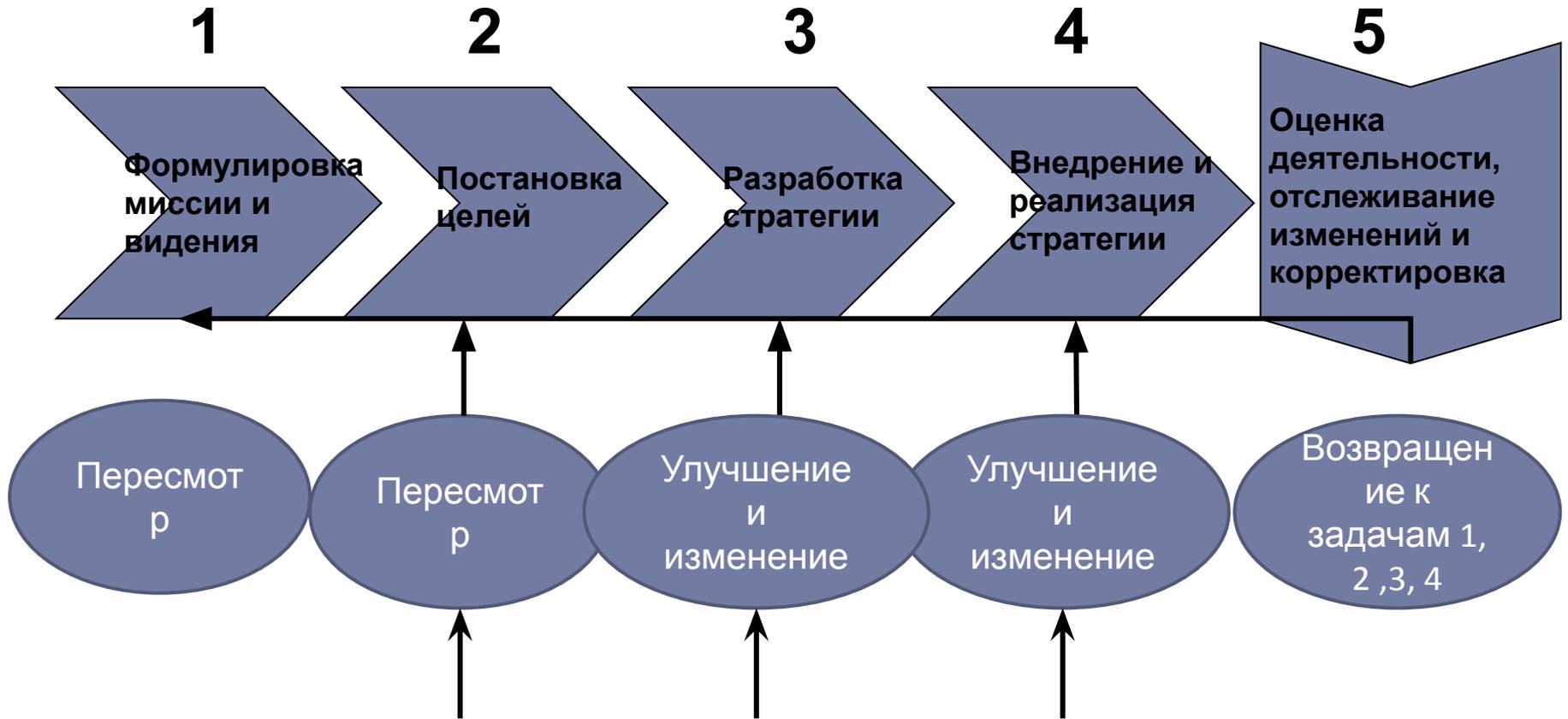
- Примеры бизнес-моделей



Пять задач стратегического менеджмента

1. Формирование стратегического видения будущего компании.
2. Постановка целей.
3. Разработка стратегии.
4. Оценка результатов и корректировки стратегического видения, глобальных целей, стратегии
5. Реализация стратегии с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Пять задач стратегического менеджмента



Корректировка на основе изменений внутренней и внешней среды

Разработка стратегического видения

- Стратегическое видение – маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

Миссия

- Миссия описывает деятельность компании в настоящее время; какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности.

Примеры стратегического видения и миссии

Microsoft Corporation

- 1. компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, полюс первоклассное программное обеспечение.
- 2. с 1999 г. Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения

Intel

- Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронно коммерции. Миссия Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

Стратегические цели

- Цели – результаты и последствия, желательные для организации, критерии оценки деятельности организации и ее развития.

- Два типа результатов деятельности компании:
 - Финансовые результаты
 - Стратегические результаты: конкурентоспособность, позиция отрасли в долгосрочной перспективе.

Разработка стратегии

- Стратегия компании – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.
- Стратегические цели – место назначения, стратегия – средство его достижения.
- Для этого в стратегии должны быть учтены:
 1. продуманные и целенаправленные действия,
 2. реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции,
 3. непрерывное коллективное обучение организации для повышения конкурентоспособности.

Составляющие стратегии компании



□ Кейс. Примеры стратегий с. 44



Разработка стратегии

- Разработка стратегии – ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

Стратегический план компании

- Стратегический план компании образуется миссией, направлениями развития, долгосрочными и краткосрочными целями и стратегиями их достижения.

Реализация стратегии

- Реализация стратегии – превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий.
- Задача реализации стратегии – самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте, т.к. она влияет на все аспекты управления и решается фактически во всех подразделениях компании.

Задачи реализация стратегии

- Управление реализацией стратегии предполагает решение задач:
 - Создание организации, способной эффективно реализовать избранную стратегию
 - Распределение ресурсов компании по стратегически значимым звеньям цепочки ценности таким образом, чтобы подразделения, ответственные за осуществление стратегически важных мероприятий и инициатив, получили достаточно людей и финансов для выполнения поставленных задач.
 - Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
 - Информирование работников и пересмотре стратегии.

Задачи реализации стратегии

- Создание для персонала компании условий эффективного выполнения стратегических задач с помощью внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.
- Стимулирование работников на эффективную реализацию стратегии; при необходимости изменение должностных инструкций и рабочих процедур.
- Привязка системы вознаграждения к достижению поставленных целей и эффективную реализацию стратегии.
- Создание корпоративной культуры, стимулирующей реализацию стратегии.
- Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.
- Создание системы формального и неформального лидерства для улучшения реализации стратегии.

Причины изменения стратегии

- Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии компании, поэтому создание стратегии – это процесс, а не единовременное действие.
- Изменять стратегию необходимо для укрепления конкурентоспособности и подготовки к будущим условиям рынка и конкуренции.
- На скорость изменения стратегии влияет активный или адаптивный характер компании.
- Стратегию желательно пересматривать всякий раз, когда к этому появляется повод, и обязательно – если происходят непредвиденные события.
- Из-за скорости динамики современной экономики жизненные циклы стратегий чаще измеряются месяцами и годами, а не декадами ли пятилетками.
- Однако частые и радикальные смены стратегии вызывают замешательство среди покупателей и работников, плохо сказывается на прибыли.