

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ НА РАЗЛИЧНЫХ
УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ**

Менюк Светлана Валерьевна
Студентка 3 курса
Специальность «менеджмент (по
направлениям)

БГУ 2017

СТРАТЕГИЯ — ЭТО *ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ (МЕНЕДЖМЕНТА)*, КОТОРАЯ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ НА ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ И ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ.

Формирование стратегии является одним из ключевых аспектов выживания предприятия в конкурентной борьбе.

Грамотно продуманная стратегия может позволить предприятию значительно укрепить свои позиции на рынке.



СУЩЕСТВУЕТ РЯД **ПРЕДПОСЫЛОК**, КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ К ВОЗРАСТАНИЮ ЗНАЧЕНИЯ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:

- ускорение изменений в окружающей среде;
- появление новых запросов;
- изменение позиции потребителя;
- появление новых возможностей для бизнеса;
- развитие информационных технологий;
- широкая доступность современных технологий;
- изменение роли человеческих ресурсов.



Каждая организация уникальна в своем роде.

Поэтому существует ряд причин, обуславливающих *индивидуальный подход* к выработке стратегии для каждой отдельно взятой организации:

- 1) позиция организации на рынке;
- 2) динамика развития организации;
- 3) потенциал и поведение конкурентов;
- 4) характеристика производимого товара или услуг, оказываемых организацией;
- 5) состояние экономики, культурной среды и т.д.

Единой стратегии для всех организаций не существует



К основным **ПРИЗНАКАМ** СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ:

- гибкое реагирование на импульсы внешнего окружения;
- осуществление своевременных изменений в организации;
- опора на человеческий потенциал;
- ориентация на потребителя;
- долгосрочные перспективы за счет конкурентных преимуществ;
- рассмотрение массива данных, а не отдельных ее составляющих;
- обеспечение конкурентоспособности компании в перспективе.



ПРЕДМЕТОМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

- 1) проблемы, связанные с целями компании, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;
- 2) проблемы, связанные с элементами организации, если эти элементы необходимы для достижения целей, но в настоящий момент отсутствуют или имеются в недостаточном объеме;
- 3) проблемы, связанные с внешними факторами.



ОСНОВНЫМИ ЭТАПАМИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.



НА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ФОРМУЛИРОВКУ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ
ВЛИЯЮТ РАЗЛИЧНОГО РОДА **ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ГРУППЫ
ФАКТОРОВ**

Внутренние факторы

- Менеджеры
- Совет директоров
- Акционеры
- Наемные работники

Внешние факторы

- Потребители
- Поставщики
- Правительство
- Профсоюзы
- Конкуренты
- Местные коммуны
- Общество



КОМПАНИИ ПО РАЗНОМУ ПОДХОДЯТ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ. В ЦЕЛОМ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ 4 ПОДХОДА:

- 1) **Подход главного архитектора.** Руководитель берет на себя роль главного стратега. Лично руководит разработкой и ставит цели. Данный подход характерен для компаний Microsoft, Dell computers и др.
- 2) **Делегирование.** Ответственный делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным. Данный подход целесообразен в крупных многоотраслевых компаниях с широким ассортиментом, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Недостатком данного подхода является необходимость наличия высококвалифицированного персонала.
- 3) **Коллективный подход.** Ответственный опирается на помощь и советы подчиненных. Вырабатывается компромиссный вариант стратегии. Компания Nokia привлекла к выработке стратегии около 250 сотрудников, кроме того, приветствуется попытка привлечения к процессу выработки стратегии поставщиков, клиентов, что позволяет лучше оценить ситуацию.
- 4) **Привлечение внутренних резервов.** Высшее руководство предоставляет возможность творчески раскрыться работникам компании. Однако, подход срабатывает при высоком кадровом потенциале. Стратегия в данном случае – совокупность инициатив, выбираемых на конкурсной основе. Подход зарекомендовал себя в компаниях, работающих в отрасли высоких технологий. Например, British Airways.



ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ
НЕПОСРЕДСТВЕННО СВЯЗАНО С **ОСНОВНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ** ВЫБОРА
ДАННОЙ СТРАТЕГИИ.

Таким образом, основными элементами стратегического выбора
являются:

- *Видение*
- *Миссия*
- *Цели*
- *Стратегии*
- *Стратегические задачи*
- *Программы*
- *Ресурсы и способы их распределения*



ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Стратегическое видение

Прежде чем приступить к разработке стратегии, необходимо определить видение компании – т.е. маршрут движения компании в будущее: идеальное представление о бизнесе (будущий образ).

Стратегическое видение это долгосрочная цель, глобально определяющая работу предприятия, которая указывает на *направление деятельности и общую линию поведения*. Видение это не изобретение броского девиза, а выбор сферы деятельности и пути развития компании. Выбор направления развития начинается с постановки следующих вопросов:

- ▣ - куда компания должна идти,
- ▣ - как изменится ситуация в отрасли,
- ▣ - как это изменение скажется на положении компании.

Миссия и цели организации

- ▣ Миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремиться организация. Одним из самых существенных решений при планировании является выбор **цели организации**. Цель – конечное, на что направлены действия и ресурсы. Т.е. цели представляют собой конкретные результаты, которые должны быть достигнуты в будущем.
- ▣ Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.



ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Стратегии, стратегические задачи и программы

- **Стратегическая задача** – это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на способность организации достигать поставленных целей.
- В литературе стратегические задачи разделяют на
- -задачи, связанные с новыми открывающимися возможностями или сильными сторонами организации, которые важно использовать,
- -задачи, связанные с внешними угрозами или слабыми сторонами организации.
- Задачи имеют конкретное измерение и временную привязку.
- **Программа** – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам. Каждая программа включает различные проекты или работы, в ходе которых решается общая задача.

Ресурсы и способы их распределения

- В основании пирамиды лежат **ресурсы и способности**, необходимые для достижения целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов.
- Определимся со способностями компании (компетенцией). Способность не проявляется сама по себе, а создается сознательным усилием, в результате длительной и эффективной работы. Главное условие в формировании компетенций это подбор персонала с необходимыми навыками и знаниями и организаций труда. Накопив достаточный уровень способностей компания переходит на новый этап развития (уровень качества) при прежних издержках: знания и опыт трансформируется в подлинную компетенцию. (Например, опыт в продвижении товара и организации торговли, навыки управления поставками и т. д.) Таким образом, способности это совокупность знаний, опыта, ноу-хау, ресурсов и технологий компании.
- Способности компании переходят в разряд конкурентных возможностей когда ее замечают потребители, т.е. когда она становится дифференцирующим признаком компании и средством усиления конкурентной позиции.
- Чаще всего компетенции компании бывают связаны с нематериальными активами, персоналом, интеллектуальным потенциалом.



СУЩЕСТВУЕТ РЯД ОСНОВНЫХ **ОРГАНИЗАЦИОННЫХ** **УРОВНЕЙ** РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Стратегия организации - это способ реализации стратегического видения. Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

- корпорации;
- СЗХ (стратегические зоны хозяйствования);
- функциональный;
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

В таблице 1 представлена иерархия разработки стратегии в организации.



Таблица 1 – Иерархия разработки стратегии в организации

Уровень (1)	Ответственные за разработку (принятие решения) (2)	Содержание разработки (3)
Корпоративная стратегия	<i>Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается / пересматривается советом директоров)</i>	Создание и управление портфелем СЗХ Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ
Стратегия СЗХ (стратегия одиночного бизнеса)	<i>Главный менеджер / шеф СЗХ (решения принимаются / пересматриваются руководством организации)</i>	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ Формирование реакции на изменение внешних условий Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб Действия по решению специфических проблем



ОКОНЧАНИЕ ТАБЛИЦЫ 1

(1)	(2)	(3)
Функциональ-ная стратегия	<i>Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются / пересматриваются совместно с руководством СЗХ)</i>	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижение функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах Пересмотр/ревизия/унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия (линейные подразделения, представители и т. д.)	<i>Шефы полевых единиц / менеджеры более низкого уровня, в т.ч. Функциональные (решения принимаются / пересматриваются начальниками функциональных отделов)</i>	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов



КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Корпоративная стратегия - это общий план управления организацией, описывающий действия по достижению определенных позиций и подходы к управлению отдельными видами деятельности.

Для всей организации стратегия должна дать большее, чем сумму стратегий СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего комплекса, а точнее из

- 1) действий по созданию портфеля;
- 2) действий по оптимизации портфеля;
- 3) действий по улучшению конкурентных преимуществ.



СТРАТЕГИЯ СЗХ (БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ)

Бизнес-стратегия - это разработанный план управления одним подразделением. Такая стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличие сильной стратегии от посредственной - обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

Таким образом, бизнес-стратегия содержит следующие элементы:

- реакция на изменение в отрасли
- разработка конкурентной стратегии и рыночной политики
- накопление необходимых знаний
- координация стратегических инициатив
- решение конкретных стратегических проблем.

Сильная бизнес-стратегия обеспечивает значительное и устойчивое конкурентное преимущество. В бизнес стратегию заложена последовательность действий, обеспечивающих длительную конкурентоспособность, что возможно достичь 3 путями:

- правильно выбрать метод конкуренции (по издержкам, по качеству, уровню обслуживания)
- противостоять конкурентам за счет специфического опыта и мощных ресурсов
- обезопасить компанию от действий конкурентов и угрожающих обстоятельств.

Таким образом, бизнес-стратегия это комплекс мер и подходов, которые целесообразны в данной конкурентной среде при существующих тенденциях.



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ОПЕРАТИВНАЯ СТРАТЕГИИ

Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, информационные системы и т.д.). Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль функциональной стратегии - поддержка общей стратегии бизнеса, а также - достижение функциональных целей.

Набор функциональных стратегий определяется в соответствии с конкретной бизнес-ситуацией. Из всех стратегий основных подсистем организации может быть выделена одна ключевая стратегия (продуктово-маркетинговая), посредством которой во многом задается и существенным образом детерминируется весь процесс разработки всех других частных стратегий организации, а также ее общей стратегии в целом.

Такой принцип построения общей (корпоративной) стратегии можно назвать логикой выделения ведущей ключевой стратегии — подсистемы с последующим производным построением на ее основе всех других стратегий-подсистем, а также общей стратегии как системы в целом.



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Производственная (операционная) стратегия

Производственная (операционная) стратегия – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции создания продукта организации, которая предусматривает использование и развитие для этого всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Производственная деятельность самым тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности организации: финансовой, маркетингом, службы персонала и т.д. Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями. Чаще всего в качестве таковых выделяют следующие:

- 1) затраты на производство продукта;
- 2) качество производства;
- 3) качество производственных поставок;
- 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества. Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации – это на современном этапе главный фактор достижения бизнес-успеха, а также победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания всего кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития. Основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений:

- 1) Отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации.
- 2) Оценка положения человека в организации.
- 3) Система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения персонала на всех уровнях.
- 4) Развитие менеджмента, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.



ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Финансовая стратегия – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Более того, финансовый измеритель – единый измеритель любого бизнеса, т.е. финансовая стратегия может считаться универсальной стратегией. Через нее происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех стратегических позиций в единую корпоративную стратегию.

Общая финансовая стратегия-программа должна содержать следующие стратегические позиции:

1. Сводные стратегические показатели – показатели общей стратегии. Они могут быть увязаны с такими стратегическими целями, как – увеличение общего дохода, повышение номинального уровня цены акций организации, увеличение реального размера дивидендов по всем видам акций, обеспечение наличности денежной наличности, оптимизация финансовой структуры по источникам доходов, повышение предыдущего предельного рейтинга организации и т.д.

Данные показатели формируются из показателей бизнес-стратегий (по каждому бизнесу организации).

2. Решение по оптимизации корпоративных финансов. Они полностью зависят от конкретной ситуации по конкретной организации. В частности, могут включать решение по дебиторской и кредиторской задолженности, по оптимизации внутренних финансовых потоков, решения по налогам и дивидендам, меры по обеспечению роста рыночной капитализации.

3. Финансово-инвестиционная стратегия, включающая решение по финансовому развитию и реструктуризации, лизингу, операциям с ценными бумагами, решение по финансовым рынкам, стратегическим финансам, венчурному капиталу и т.д.

4. Стратегический финансовый менеджмент.



ОПЕРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Оперативная стратегия - более узкий, детальный подход. Она важна с точки зрения стратегической законченности. Даже самая маленькая организационная ячейка, если важно ее существование, является существенным элементом достижения цели, ее менеджеры должны это понимать и иметь соответствующие цели.

Оперативная стратегия содержит принципы руководства ключевыми структурными единицами в их стратегически значимой деятельности и конкретные стратегические инициативы.

Корпоративная стратегия есть совокупность стратегий, создаваемых на различных уровнях. Поэтому, преимущество корпоративной стратегии реализуется в полной мере только тогда, когда вес ее части составляют единое целое.



БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ

