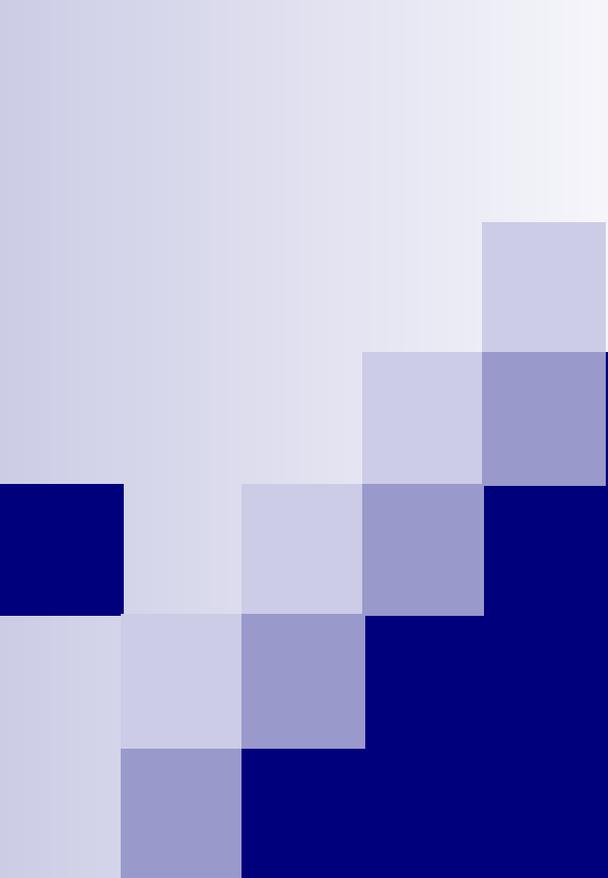




Менеджмент

Профессор, д.т.н. О.В. Колосова





Стратегия организации

Лекция 9, 10, 11, 12

Определения

- **Стратег** – руководитель, облеченный широкими полномочиями.
- **Стратегическая ориентация** – это ориентация на будущее в сочетании с поэтапным процессом реализации.

Ключевые вопросы:

- Какую пользу принесет для предприятия?
- Оправдаются ли затраты?
- Нет ли предпочтительных альтернатив?
- Обеспечивается ли решение сегодняшних проблем?

Многогранность термина

- **Стратегия** – исследование будущего, анализ сценариев
- **Стратегия** – идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе
- **Стратегия** – система способов управленческой деятельности

Многогранность термина

- **Стратегия** – совокупность ориентиров для деятельности предприятия
- **Стратегия** – формирование квалификации и способностей работающих
- **Стратегия** – рамки для инноваций, конкретные действия предприятия по проведению инновационного процесса

Что такое стратегия?

- **Стратегия есть *определение основных долгосрочных целей* и задач организации, *принятие курса действий* и *размещение ресурсов*, необходимых для выполнения этих целей**

Чандлер, 1962 г.



Зачем компании стратегия?

Ориентация компании на достижение стратегических целей:

- Четкое определение видения
- Концентрация ресурсов
- Сбалансированность управления

Стратегия: план или паттерн?

План

- Создается заранее, до начала действий
- Разрабатывается сознательно и с определенной целью
- **КОНТРОЛЬ**

(Ансофф, Портер и т.д.)

Паттерн

- Выстраивается по ходу развития событий
- Предварительное обдумывание отсутствует
- **ОБУЧЕНИЕ**

(Минцберг, Куин, Сенге, Арджирис)

Генри Минцберг



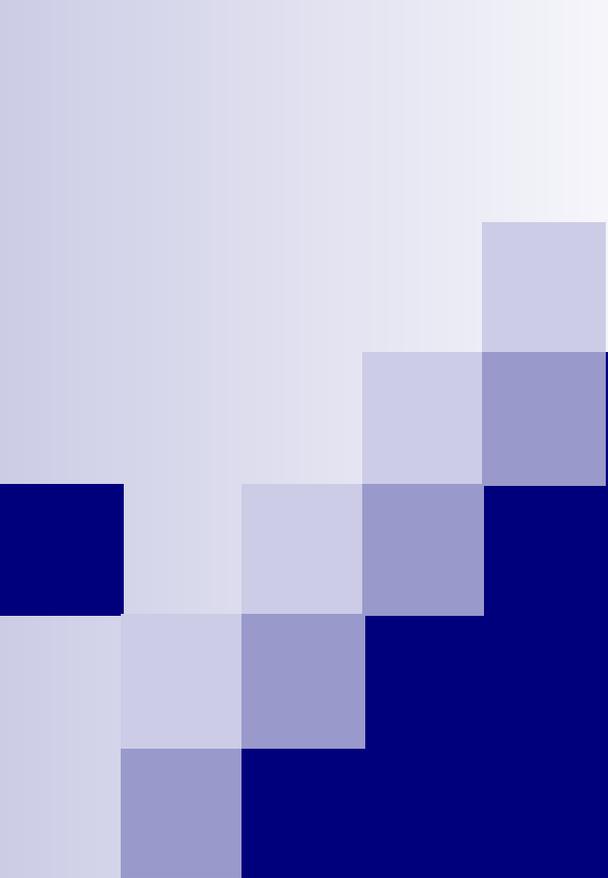
- **Генри Минцберг** (англ. Henry Mintzberg, 2 сентября, 2 сентября 1939, 2 сентября 1939) — профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале. Он закончил Слоанскую Школу Менеджмента в Массачусетском технологическом институте. Работал на различных консультационных должностях, в том числе в качестве профессора в Прованском университете во Франции. Автор программы *International Masters Programme in Practising Management*

Автор книг



«Пять П» стратегии Г. Минцберга

- План (plan)
- Прием как тактический ход (ploy)
- Поведенческая модель (pattern of behaviour)
- Позиция по отношению к другим (position in respect to others)
- Перспектива (perspective)



Стратегическое планирование



ПЛАНИРОВАНИЕ – это
процесс определения целей
организации и средств их
достижения

Определение

- **Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Цели и планы

- **Стратегические цели** – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.
- **Стратегические планы** определяют действия, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей (до 5 лет).

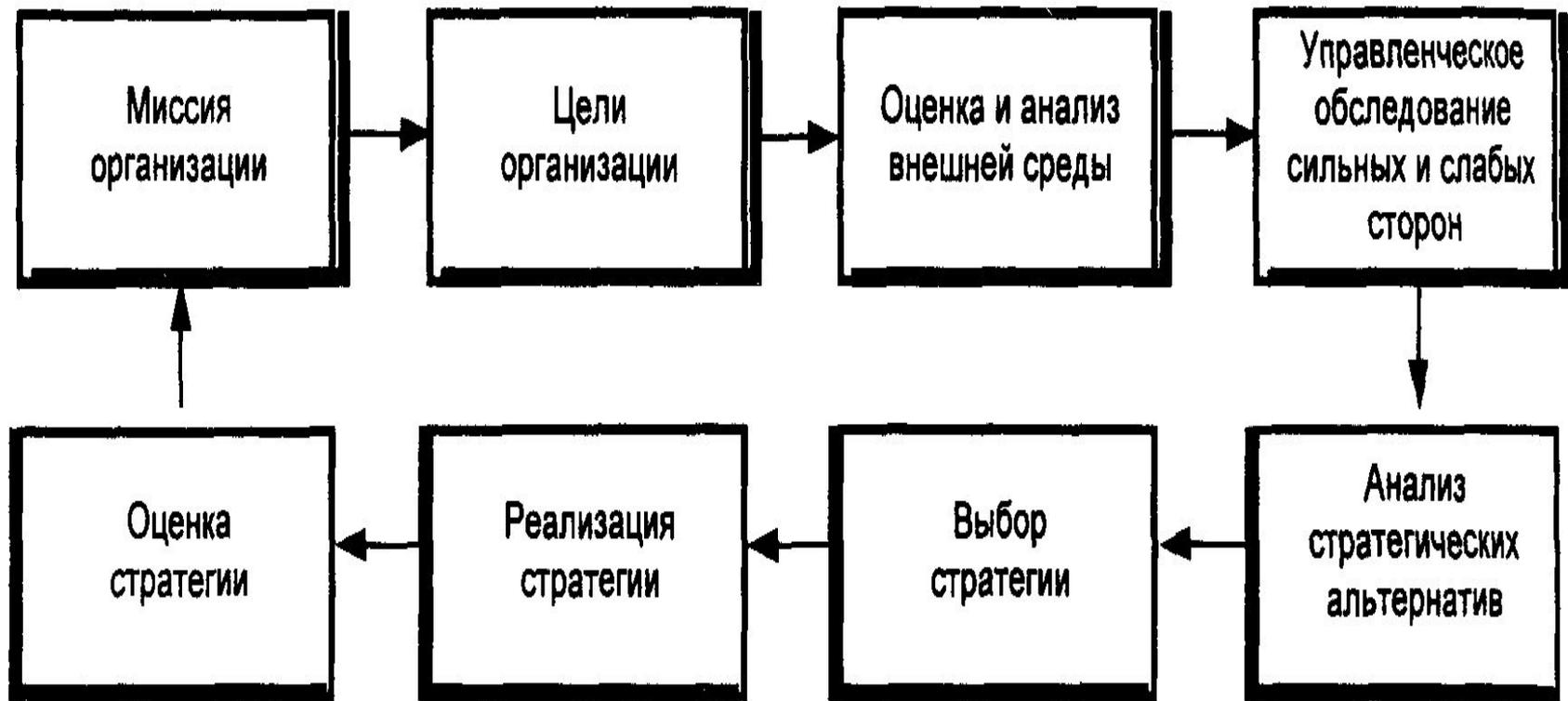
Цели и планы (продолжение)

- **Операционные (оперативные) цели** – конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники.
- **Операционные (оперативные) планы** разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

Сущность стратегии

- **Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Процесс стратегического планирования



Формулирование миссии и целей



(Цифры показывают приблизительный порядок этого процесса)

Миссия

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее **МИССИЯ.**

Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.



**Миссия – это общая цель
фирмы, объединяющая все
аспекты ее деятельности и
декларирующая то, чему
фирма хочет себя посвятить**

Заявление о миссии должно:

- отличать организацию от других организаций;
- описывать задачу, которую организация хочет выполнить (не обязательно ту, которую она выполняет сейчас);
- быть простым.

Формулировка миссии организации

- Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
- Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
- Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Миссия организации обычно отвечает на следующие вопросы:

- Кто наш клиент?
- Какие товары или услуги мы ему предлагаем?
- Кто такие мы как продавцы товаров или услуг?
- Каковы наши ценности?
- Что делает нас уникальными и отличными от других?



**Цели в отличие от миссии,
выражают отдельные конкретные
направления деятельности
организации.**

Ценностные ориентации

- Теоретические
- Экономические
- Политические
- Социальные
- Эстетические
- Религиозные

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Критерии формулировки цели (SMART-анализ)

- **Specific**
 - Конкретность
- **Measurable**
 - Измеримость
- **Area bounded
(Accordant,
Agreeable)**
 - Привязанность к территории
(согласованность)
- **Realistic**
 - Достижимость
(реалистичность)
- **Time bounded**
 - Определенность во времени

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

1. *Прибыльность* может выражаться в различных показателях, таких, как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж, и в ряде других.

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

2. *Рынки* также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как «доля рынка», «объем продаж [реализации] в денежном или натуральном выражении», "рыночная (отраслевая) ниша".

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

3. *Производительность* (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу (например, "увеличить количество единиц продукции до x на одного рабочего за 8-часовой рабочий день"). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

4. *Продукция*, кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как "ввести таков-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет" или "снять с производства резиновые изделия к концу следующего года".

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

5. *Финансовые ресурсы.* Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации.

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

6. *Производственные мощности, здания и сооружения можно описать с помощью таких показателей, как квадратные футы, постоянные затраты, единицы продукции, и многих других измеряемых величин.*

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

7. *Исследования и внедрение новшеств* могут быть выражены в долларах, так же как и в других показателях, например "разработать двигатель в диапазоне цен [указать] с коэффициентом выбросов менее 10% в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл."

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

8. *Организация* - изменения в структуре или деятельности - может выражаться любым количеством целей, таких, как "разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет" или "создать региональное бюро на юге страны к концу следующего года"

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

9. *Человеческие ресурсы* могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опоздании, количества жалоб, часов профессионального обучения

10 целей организации (по Антони Райа, 1974)

10. *Социальная ответственность* может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов. Примером может служить цель "принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет".

SWOT-АНАЛИЗ

– это инструмент диагностики, применяемый для исследования сильных и слабых сторон организации, а также оценки окружения с точки зрения неиспользованных возможностей и потенциальных угроз или опасностей (Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы)

Формулирование стратегии:

SWOT-анализ

Внешняя среда

Угрозы

Возможности

Портер
БКГ

Слабые
стороны

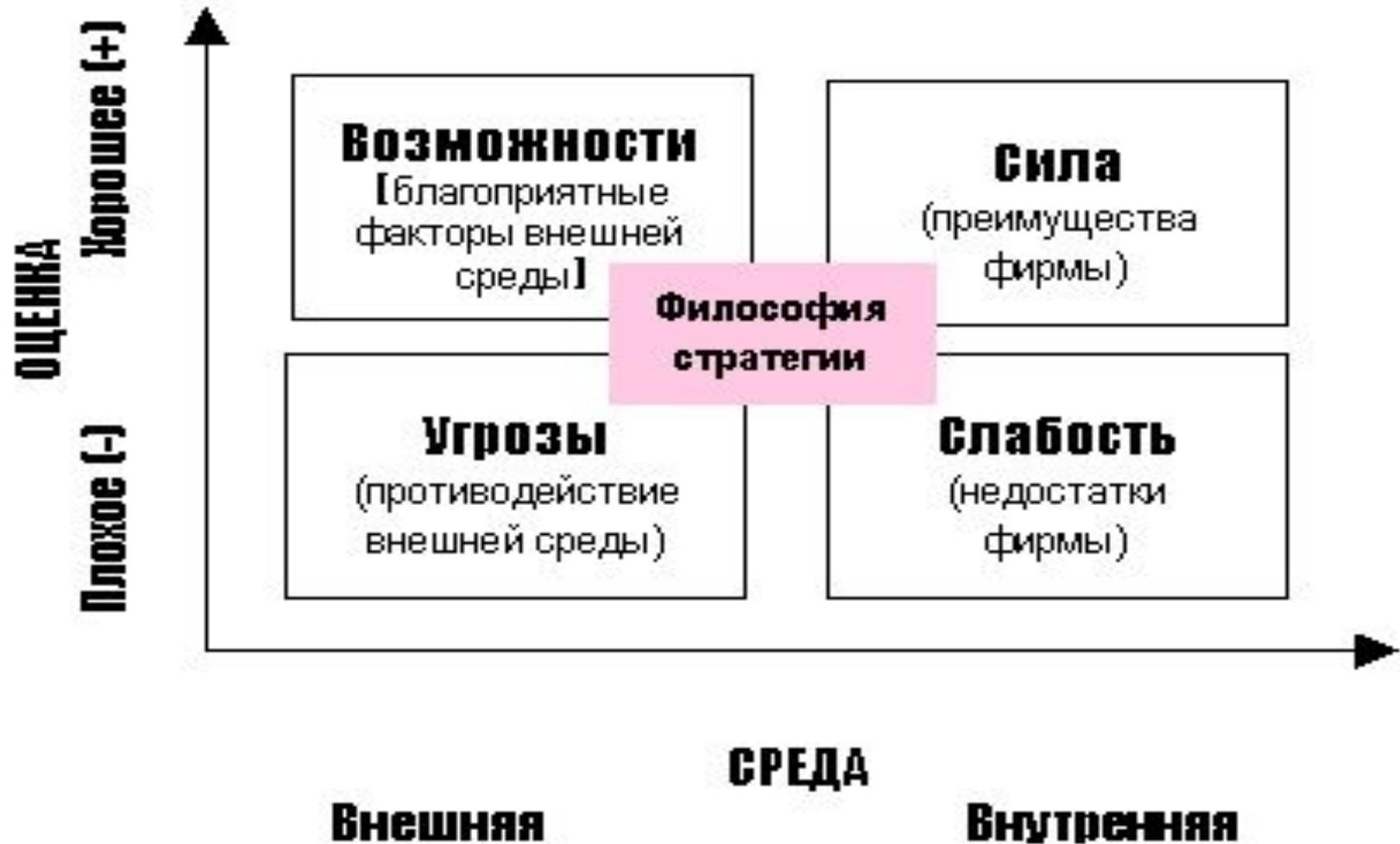
Сильные
стороны

Прахаллад
Портер, БКГ
7-S McKinsey

Внутренняя среда

Матрица первичного стратегического **SWOT**

– анализа





**Возможности – это особенности
внешней среды, которые,
возможно, будут способствовать
достижению организацией
стратегических целей**



Угрозы – это факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей



Сильные стороны – это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей (наличие офиса, оборудования, источников финансирования и т. д.)



Слабые стороны – это внутренние характеристики фирмы, негативно воздействующие или ограничивающие ее деятельность (отсутствие ресурсов, несогласованность действий и т. п.)



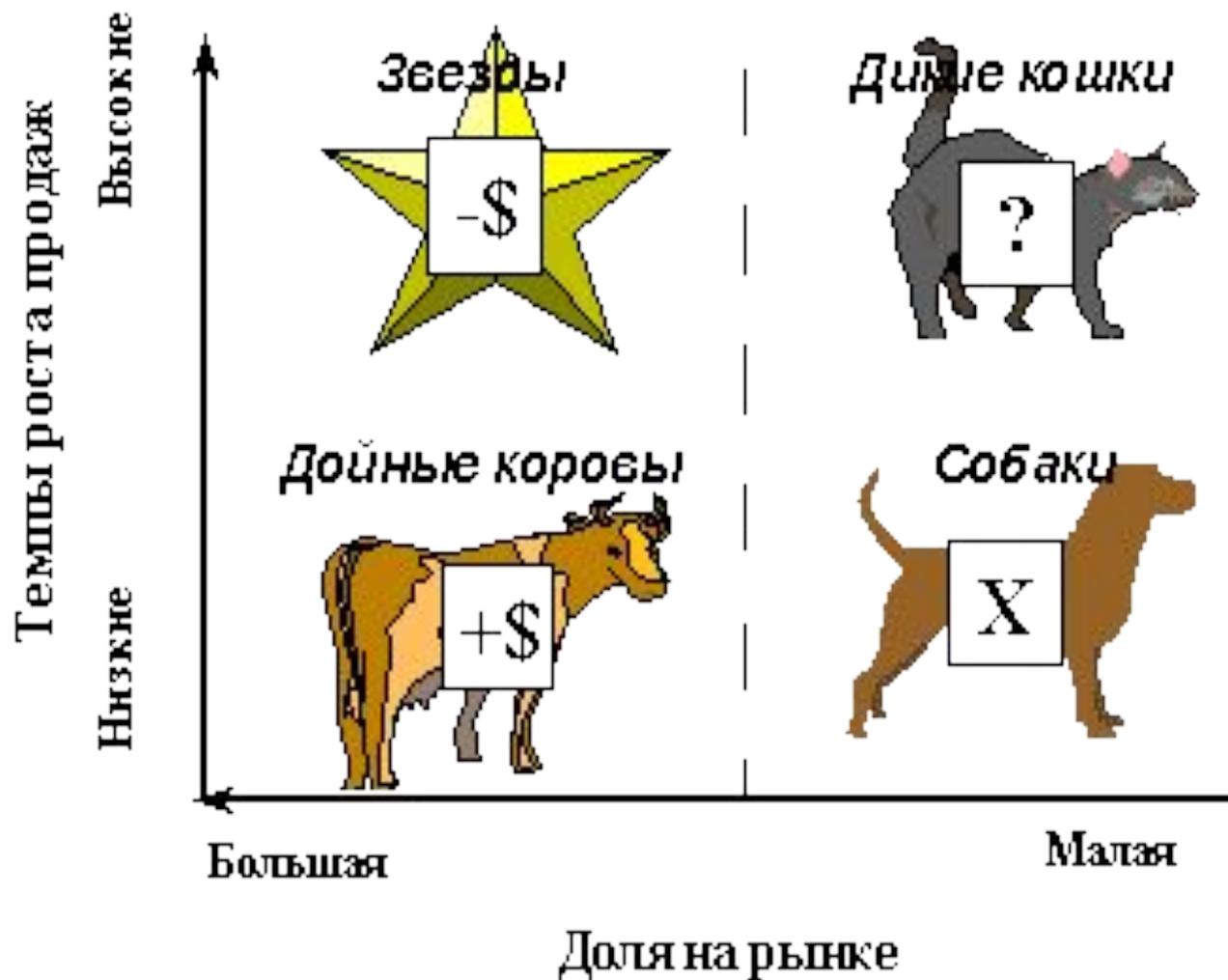
Стратегические альтернативы

- Ограниченный рост
- Рост
- Сокращение
- Сочетание

Бостонская матрица

Путем элементарного анализа вырабатываются портфельные стратегии компании - "дойные коровы" служат источником средств и существуют при минимальных вложениях, "звезды" должны накачиваться ресурсами для удержания лидирующего положения, "дикие кошки" - следующий по важности, но более рисковый объект для инвестиций в целях максимального расширения зоны присутствия компании на рынке (если конкуренты позволят), "собаки" же безжалостно изгоняются из бизнеса - ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат.

Структурный анализ отрасли



Матрица БКГ (Boston Consulting Group)

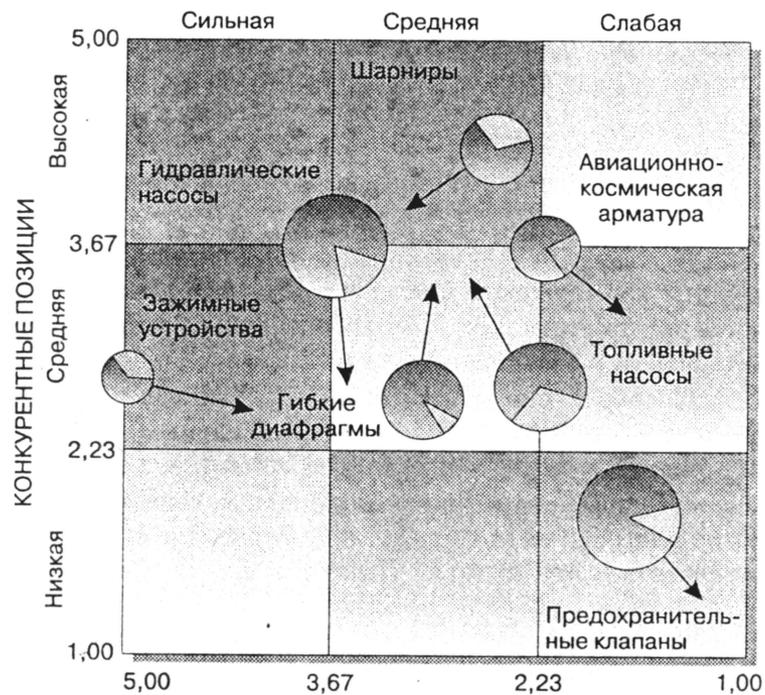


Матрица БКГ

- **«Звезды»** – лидеры на быстро развивающемся рынке, требующие больших вложений;
- **«Дойные коровы»** – ведущие направления деятельности фирмы, которые приносят наличные деньги;
- **«Вопросы»** – направления деятельности, имеющие низкую долю на рынке, требующие для поддержания постоянных вложений;
- **«Изгоняемые собаки»** – направления, дающие мало прибыли, и не приносящие особых убытков, но имеющие малую долю на рынке, и низкий спрос.

Матрица GE

(а) КЛАССИФИКАЦИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА



Привлекательность рынка – классификация
бизнес - портфеля

Матрица GE

(6) СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	<p>Защищенная позиция</p> <p>Максимальные инвестиции в развитие Концентрация усилий на поддержание эффективности</p>	<p>Инвестиции в расширение производства</p> <p>Стремление к лидерству Избирательные инвестиции по критерию эффективности Укрепление уязвимых мест</p>	<p>Избирательное расширение производства</p> <p>Специализация на избранных направлениях Поиск путей преодоления слабостей Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста</p>
Средняя	<p>Избирательное расширение производства</p> <p>Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты Создание предпосылок успешной конкуренции Увеличение доходности за счет повышения производительности</p>	<p>Избирательность/ Управление, нацеленное на доходы</p> <p>Защита существующей программы Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска</p>	<p>Ограниченное расширение или уборка «урожая»</p> <p>Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; если они отсутствуют — сокращение инвестиций и рационализация операций</p>
Низкая	<p>Защита и преориентация</p> <p>Управление текущими доходами Концентрация на привлекательных сегментах рынка Поддержка эффективности производства</p>	<p>Управление, ориентированное на доходы</p> <p>Защита позиций в наиболее доходных сегментах Совершенствование производства Сокращение инвестиций</p>	<p>Ликвидация</p> <p>Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций</p>

Привлекательность рынка - конкурентные позиции - стратегии

Портфельный анализ

(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов
(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала инвестора(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала инвестора и получения им дохода(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала инвестора и получения им дохода. Цель П.а. - создание диверсифицированного портфеля продуктов (услуг) с наивысшим уровнем ожидания(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала инвестора и получения им дохода. Цель П. а. -создание диверсифицированного портфеля продуктов (услуг) с наивысшим уровнем ожидания доходности(англ. portfolio analysis) - оценка состояния совокупности активов, служащих инструментом сохранения капитала инвестора и получения им дохода. Цель П.а. -создание диверсифицированного портфеля продуктов (услуг) с наивысшим уровнем ожидания доходности и удовлетворительным уровнем риска(англ. portfolio analysis) -



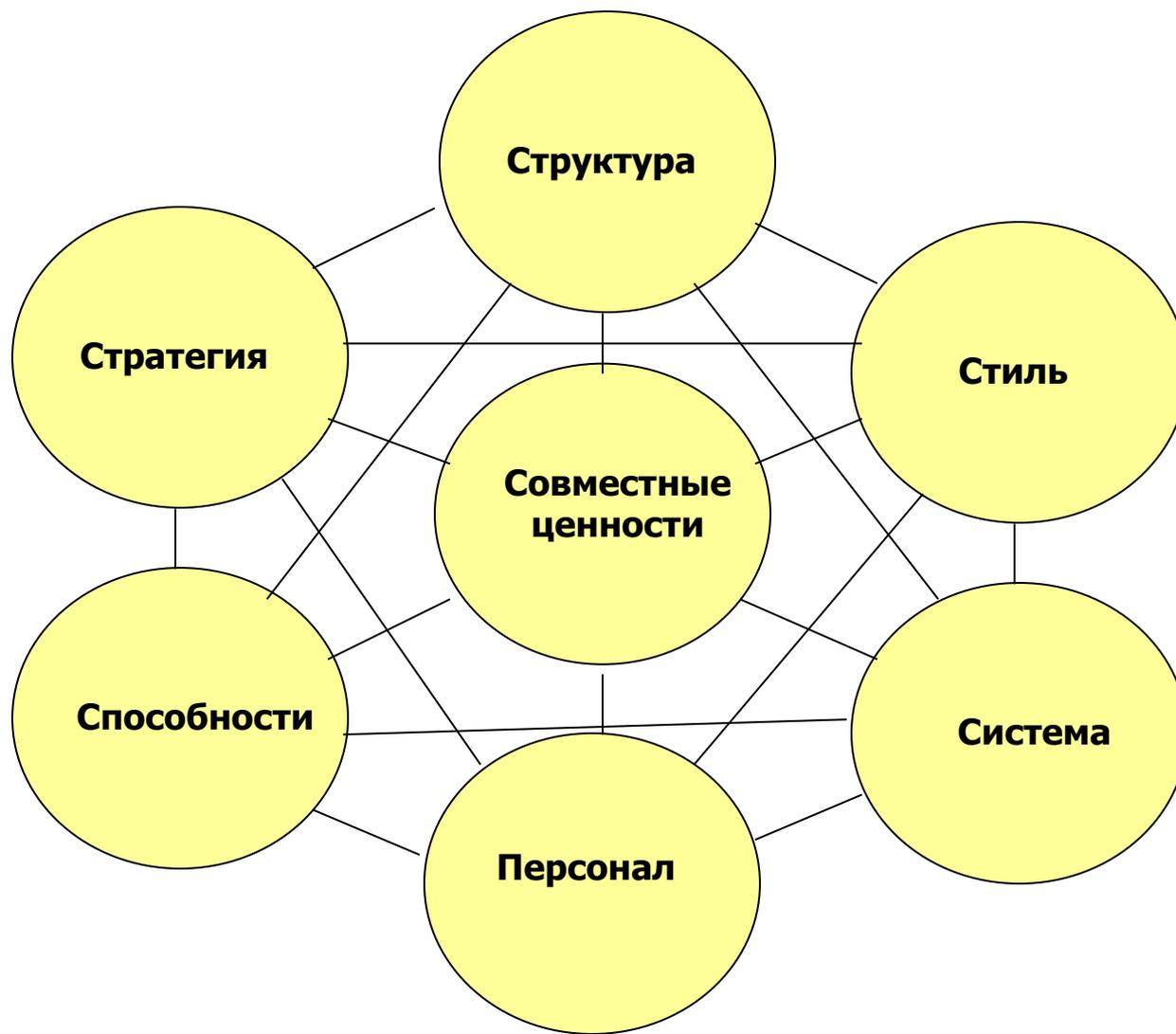
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- Анализ будущих целей конкурентов
- Оценка текущей стратегии конкурентов
- Обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании
- Углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов

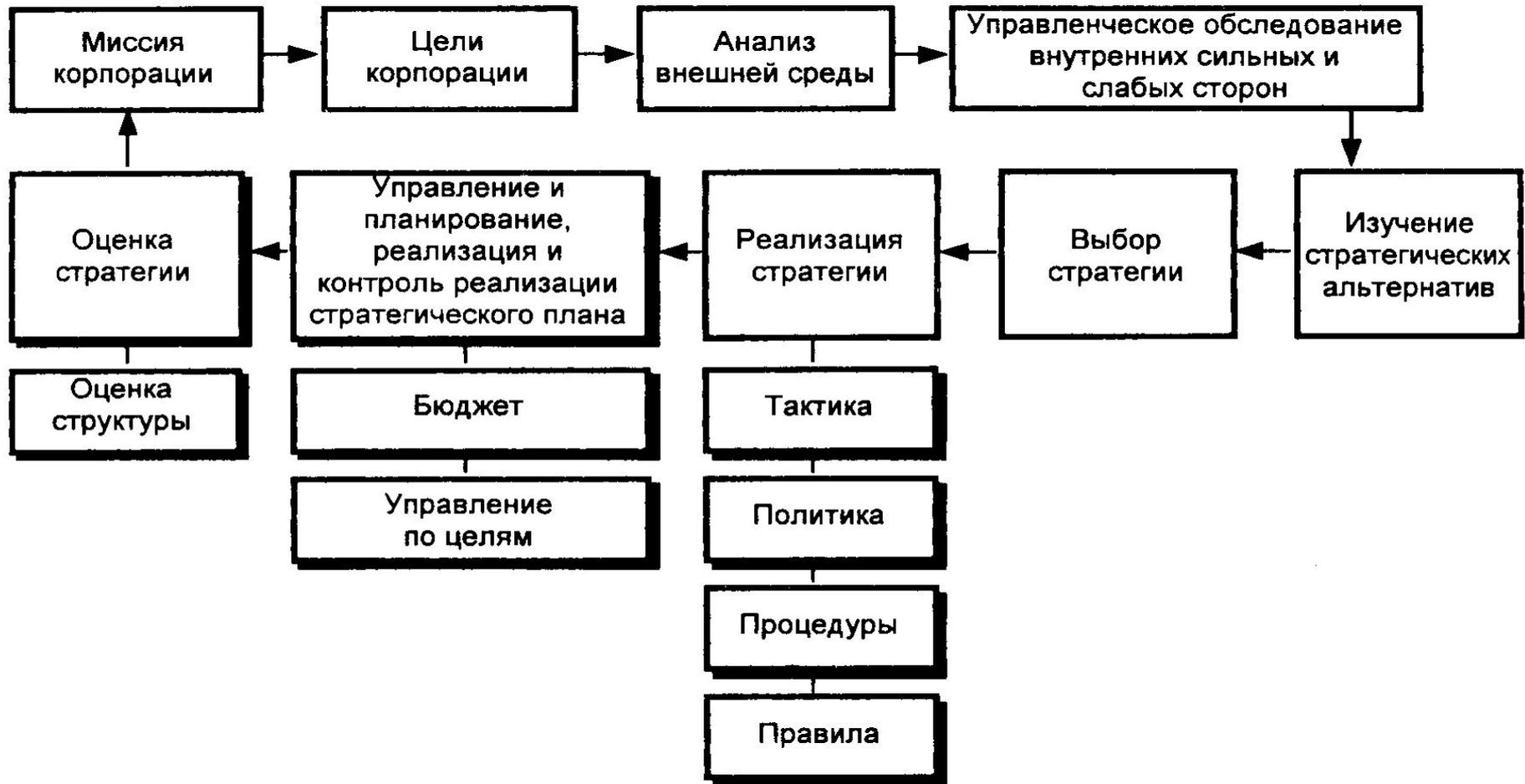


**ПЭСТ-анализ – метод
исследования событий,
происходящих в макросреде
организации (Политические,
Экономические,
Социокультурные,
Технологические факторы)**

7-S McKinsey



Реализация стратегии



Реализация стратегии в организации

Тактика – это план, разработанный менеджерами среднего звена, который определяет конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей

Тактика

Краткосрочные стратегии называются тактикой. **Основные характеристики тактики:**

- Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
- В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
- Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
- В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.



Политика

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика

- Общее руководство действиями
- Основывается на общих целях / стратегическом плане организации
- Определяет рамки для принятия решений

Примеры: политика отказа от курения на рабочем месте; политика в отношении сексуальных домогательств

Процедуры и правила

- **Процедура** описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению.
- **Правило** точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации, это гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации.

Процедуры

- Иногда называются стандартными операционными процедурами
- Детально описывают последовательность шагов, направленных на достижение определенного результата

Примеры: ***процедура возврата денег, процедура рассмотрения жалоб работников***

Правила

- ❑ Относятся к одной области деятельности
- ❑ Описывают надлежащее выполнение тех или иных действий
- ❑ Могут применяться в зависимости от условий

Пример: запрет на курение в местах хранения легковозгораемых материалов

Как правила и процедуры способствуют достижению целей

- Указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей.
- Повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению
- Дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации
- Позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп.

Бюджеты

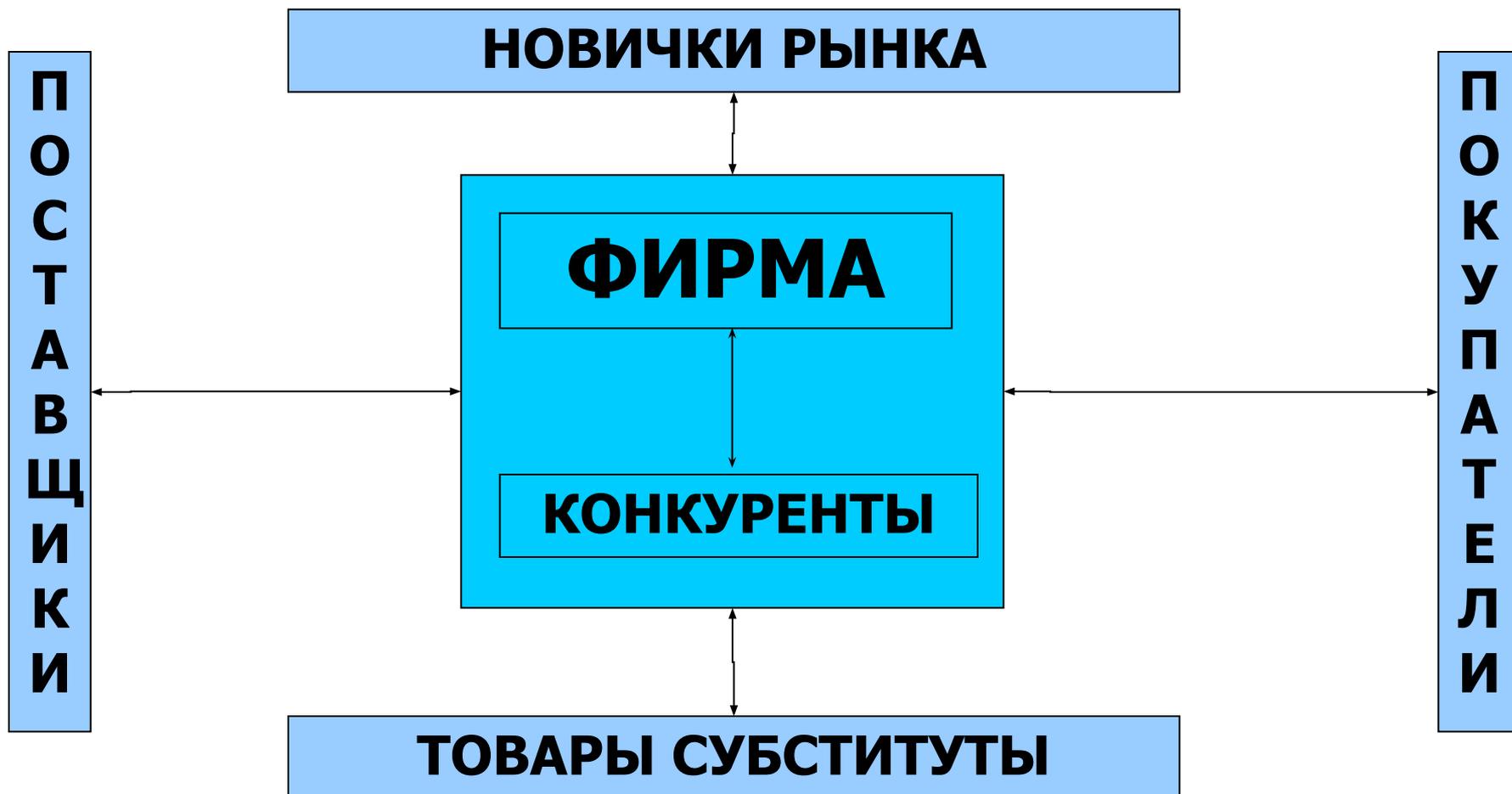
Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Управление по целям

Основные этапы:

- Выработка четких кратких формулировок целей.
- Разработка реалистичных планов их достижения.
- Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.
- Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

Модель Портера (модель конкурентоспособности)



Модель «5 сил Портера»



Стратегии достижения конкурентоспособности

- Ценовое лидерство (лидерство по издержкам)
- Дифференциация
- Фокусирование
- Преимущество первопроходца (пионерская стратегия)

Цепочка ценностей Портера

Вспомогательные виды деятельности:

	Развитие технологии			
	Управление человеческими ресурсами			
	Материально-техническое снабжение			
Внутренняя логистика	Операционная деятельность	Внешняя логистика	Маркетинг и продажи	Сервис

Основные виды деятельности:

П
Р
И
Б
Ы
Л
Ь

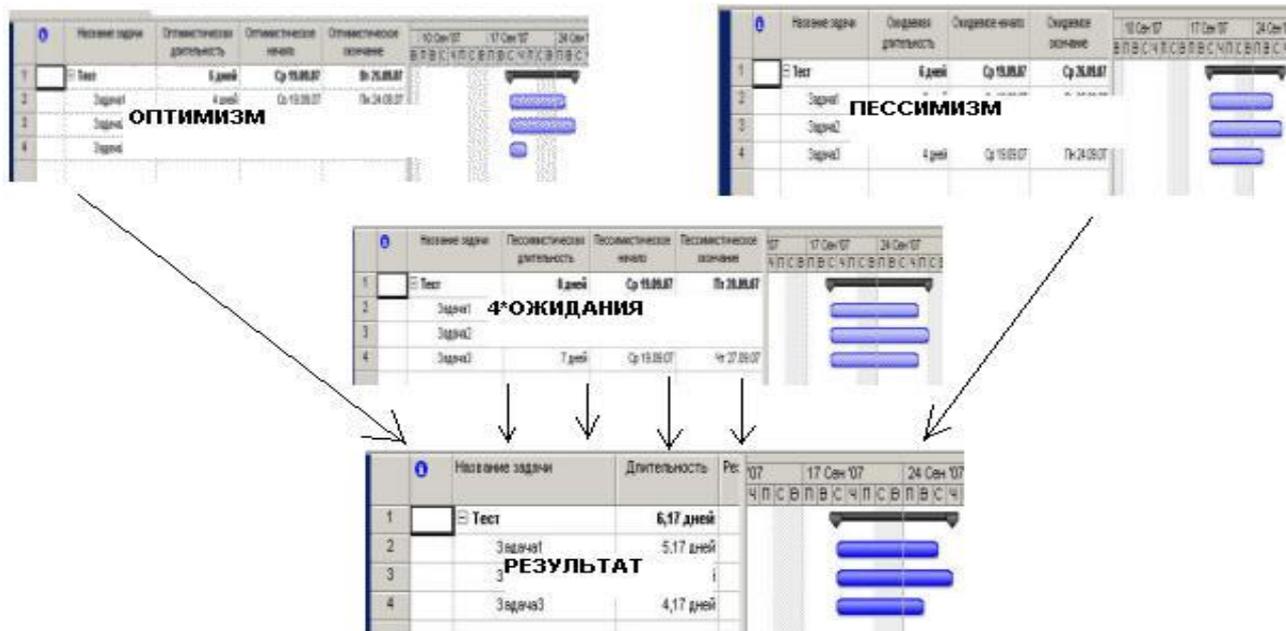
Метод PERT

Позволяет определить ожидаемую продолжительность (ОП) работ проекта на основе трех вероятностных оценок времени:

- Оптимистическая оценка (ОО);
- Пессимистическая оценка (ПО);
- Наиболее вероятная оценка (НВО).

Метод оценки и пересмотра планов (PERT, PERT)

PERT — это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта.
В особенности, анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта.



Метод графической оценки и анализа (GERT)

Метод графической оценки и анализа — альтернативный вероятностный метод сетевого планирования, применяется в случаях организации работ, когда *последующие задачи* могут начинаться после завершения только *некоторого* числа из *предшествующих задач*, причём не все задачи, представленные на сетевой модели, должны быть выполнены для завершения проекта.

На следующей лекции

- Введение в теорию лидерства
- Делегирование полномочий



**ВАШИ ВОПРОСЫ,
УВАЖАЕМЫЕ СЛУШАТЕЛИ**