

Стратегический менеджмент

1. Введение в стратегический менеджмент.

- Кризис предприятия начинается с кризиса стратегии.
- Предприятие без стратегии, что корабль без компаса. Для него любой ветер попутный.
- **Видение-важнее, чем знание.**

Постановка проблемы (что мы имеем)

		<i>Бизнес</i>	<i>Менеджмент (система управления)</i>
<i>Характер действий</i>	<i>Оперативный</i>	Первый приоритет при построении компании: становление бизнеса, налаживание связей с клиентами, поставщиками, финансовыми институтами и т.д.	Второй приоритет — налаживание оперативного управления
	<i>Стратегический (развитие)</i>	Третий приоритет — расширение бизнеса: проекты по развитию мощностей, складских помещений, капитальные ремонты и строительство, открытие нового магазина, приобретение компаний и т.д.	Четвертый приоритет (эта часть в компании обычно неразвита или развита очень слабо): развитие системы управления, постановка стратегического управления и т. д.

- По свидетельству президента компании «IBM», «Концепция стратегического менеджмента ориентирована на рынок завтрашнего дня» и признана реальным управленческим нововведением.
- **Факторы и причины появления концепции стратегического управления:**
- возрастание скорости изменения внешней среды;
- изменчивость спроса и позиций потребителей;
- рост конкуренции за ресурсы;
- изменение роли человеческих ресурсов;
- появление новых технологий и технических систем;
- глобализация бизнеса;
- появление информационных систем;
- цикличность развития предприятия;
-

• **Определения «Стратегический менеджмент»**

- **-Стратегический менеджмент – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределённой среды, позволяющая предприятию быстро реагировать на изменения внешней среды.**
- **- Стратегический менеджмент –это подсистема менеджмента организации которая управляет всем комплексом работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу общей стратегии развития организации.**

- В основе стратегического менеджмента лежат
- **Стратегические решения.** Это управленческие решения, которые:
- **ориентированы на будущее** и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- **сопряжены со значительной неопределённостью**, т.к. учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- **связаны с вовлечением значительных ресурсов** и могут иметь чрезвычайно серьёзные, долгосрочные последствия для предприятия.

- С другой стороны:
- Управленческие стратегические решения –это предпринимательские управленческие решения основанные на синтезе трех главных факторов:
- -объективное системное обоснование по всем основным аспектам стратегии (продукты, мощности, финансы, рынок, персонал и.т.д.);
- -здоровый смысл менеджеров и специалистов, принимающих ключевые решения по стратегии;
- -искусство менеджмента, включающее интуицию, деловую хватку, умение «поймать успех».

- **Примеры стратегических решений:**
- - реконструкция предприятия;
- - внедрение новаций (новая продукция, новые технологии);
- - организационные изменения (изменение организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые форму и системы оплаты труда, изменение партнёрских взаимоотношений);
- - приобретение, слияние предприятий;
- - выход на новые рынки и т.д.

- **Особенности стратегических решений:**
- Стратегические решения:
- **Инновационны** по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отвергать всё новое, то требуется особые меры по преодолению индивидуального, группового и организационного сопротивления, которые помогут предвидеть, ослаблять и держать под контролем сопротивление изменениям.
- Направлены на **долгосрочные** цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее.
- Направлены в **будущее** и являются, следовательно, неопределёнными по своей природе.
- **Субъективны** по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке.
- **Необратимы** и имеют долгосрочные последствия.
- Не имеют жёстких временных рамок.
- Имеют высокую степень риска.

- **Функции стратегического менеджмента:**
- Стратегический менеджмент – это деятельность по постановке и достижению целей организации.
- С точки зрения деятельностного подхода любая деятельность характеризуется:
 - - функциональным содержанием (реализуемыми функциями)
 - - структурной организацией (процедуры, бизнес-процессы)
 - - целевыми результатами

- **Функциональное содержание стратегического менеджмента:**
- Анализ
- Прогнозирование
- Целеполагание
- Планирование
- Организационное проектирование
- Координация
- Организация коммуникаций
- Мотивация
- Учёт
- Контроль

- **Методологическая основа стратегического менеджмента.**

- Методологическая основа – основополагающие знания, технологии на которых базируется стратегический менеджмент.
- Методология системного подхода и системного анализа;
- Методология функциональной и структурной детализации объектов и процессов
- Методика финансового экономического анализа предприятия;
- Методика проведения экспертизы и формирования экспертных оценок;
- Методика портфельного анализа:
- Методика формирования и анализа стратегического профиля предприятия;
- Методика оценки инновационного потенциала предприятия;
- Методика организационного планирования и проектирования.
- Методы принятия неструктурированных решений в условиях неопределенности
- Методы прогнозирования социально-экономических процессов

- **Структура организации и стратегическая сегментация.**
- Исходные представления об организации реализующей функцию Стратегического менеджмента формируется посредством:
 - - выделение стратегических единиц бизнеса (СБЕ)
 - - зон стратегических ресурсов
 - - групп стратегического влияния
 -

Стратегические единицы бизнеса (СБЕ) – это

внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. В основе выделения СБЕ лежит концепция сегментации рынка.

- **Сегмент** – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками. Задача выделения сегментов достаточно сложна, т. к. существует множество путей деления рынка.
- Критерии сегментации:
- географические (мировой рынок, национальный, например российский, региональный, муниципальный);
- социально-демографические (пол, возраст, уровень дохода, социальное положение, семейное положение и т. д.);
- поведенческие (образ жизни, специфические занятия (спорт, туризм, садоводчество и т. д.).
-

- СБЕ описывается множеством переменных, к числу которых относят следующие:
- **Перспектива роста** – измеряются темпами роста и характеристикой жизненного цикла изделия.(фазы развития спроса, размеры рынков,покупательная способность, торговые барьеры)
- **Перспективы рентабельности**, не совпадающие с перспективами прибыли (привычка покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование)
- **Ожидаемый уровень не стабильности**, при котором перспективы теряют определённость и могут изменяться (Экономическая, социально-политическая, технологическая)
- **Главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СБЕ.**

- **Зоны стратегических ресурсов** - ключевые ресурсы бизнеса, возможности и ограничения, связанные с их получением.
- Определяются выделением и списанием ресурсов предприятия определяющих его долгосрочные конкурентные преимущества и рыночную конкурентоспособность.
- Ресурсы: технологии, финансы, кадры, информация, сырье...
- Ограничения:, дефицит ресурсов на рынке, качество ресурсов, ограниченность возможностей их получения,

- **Группы стратегического влияния:**
- - социальные институты, организации, группы людей, определяющие жизнеспособность и конкурентоспособность предприятия сейчас и в **перспективе.**
- **Виды ГСВ**
- законодательные институты
- экологические организации
- лоббистские структуры
- профсоюзы и общественные организации
- сбытовые сети
- ресурсные монополии

- **2. Стратегический менеджмент и стратегия развития организации**
-
- **Стратегический менеджмент** – это подсистема менеджмента организаций, которая управляет всем комплексом работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, планированию, разработки, реализации и контролингу стратегии развития предприятия.
- Стратегия развития предприятия – ключевой (базисный) элемент стратегического менеджмента.

- И. Ансофф рекомендует рассматривать Стратегическое управление как две взаимодополняющие системы:
- анализ и выбор стратегической позиции (стратегии развития);
- оперативное управление в реальном масштабе времени.
-

- **Стратегия предприятия** (организации, хозяйствующего субъекта) - это деловая концепция его функционирования и развития на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде системы важнейших управленческих решений (программ, проектов, мероприятий), которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить предприятию конкурентные преимущества.
- Стратегия \equiv Концепция $+$ Программы и проекты \rightarrow Конкурентные преимущества.

- Исследования по изучению труда руководителей высшего звена выделяют **три типа поведения руководителей** при формулировке стратегии, которые в значительной мере определяются личностью и системой ценностей высшего руководства:
- **1. *Предпринимательское поведение***
- Стратегия формулируется **одной сильной личностью**. Акцент делается на существующие возможности и потенциал предприятия. Направление стратегического развития – это собственное видение или философия бизнеса основателя компании. Главная цель – рост компании.

- *2. Адаптивное поведение или обучение посредством опыта.*
-
- Основное внимание уделяется оперативному решению **текущих проблем**, а не поиску новых возможностей.
- Стратегия, как правило, носит фрагментарный характер. Для предприятия важно обеспечить пусть небольшой, но предсказуемый доход.
- Процесс выбора стратегии может быть спонтанным или управляемым. Поведение предприятия изменяется постепенно под воздействием динамизма окружающей среды.
-

- **3. Плановый подход при формулировке стратегий.**
- В процессе выбора стратегии используется системно-комплексный анализ. Стратегия рассматривается как процесс планирования. Это классическая модель стратегического менеджмента, составной частью которого является **стратегическое планирование.**

- **Стратегический менеджмент и конкурентное преимущество**
- Основная сущностная цель стратегии развития организации - формирование, развитие, реализация своих **конкурентных преимуществ** обеспечивающих рыночную конкурентоспособность.
-
- Конкурентное преимущество – это любая инновация, дающая реальное приращение бизнес-успеха.

- К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся:
- 1. новые технологии;
- 2. изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- 3. новые запросы потребителей
- 4. появление нового сегмента рынка
- 5. изменение «правил игры» на рынке
-
- Конкурентные преимущества высшего уровня – НИОКРский задел, квалификация персонала, инвестиции в маркетинг.
- Конкурентные преимущества низшего уровня – дешевая рабочая сила. Низкие тарифы на электроэнергию.

- **Реальное конкурентное преимущество** достигается в результате:
- наличие необходимых знаний и навыков (компетенций) по их созданию и реализации (Мы это можем и умеем)
- практических действий, осуществляемых по отдельным видам деятельности и их совокупности в целом (Мы это делаем)
- *Для сохранения конкурентоспособности предприятие должно создавать конкурентные преимущества с такой же скоростью с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся.*
- Формула стратегии успеха:
- **СРП**  **ЭМ = f [ΣYРi]**
- СРП-стратегия развития предприятия
- ЭМ - эффективный менеджмент
- YРi - управленческое решение реализовавшее частное и общее конкурентное преимущество.
-

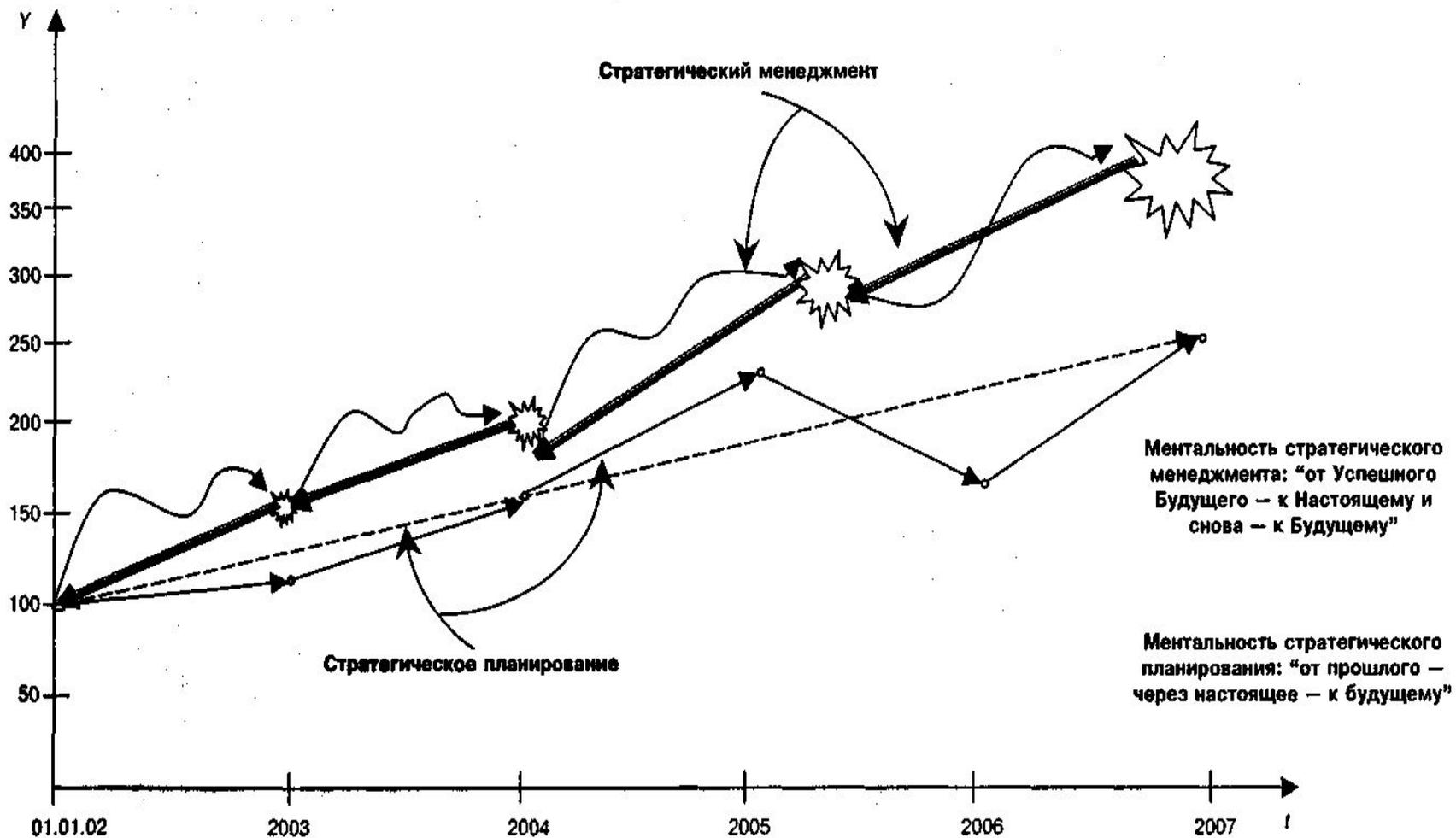
- **Сравнение стратегического и тактического менеджмента**
- **Стратегический аспект управления** - эффективная адаптация к внешним изменениям, ориентация на внешние факторы развития организации.
- **Тактический (оперативный) аспект управления** - ориентирован на внутренние факторы развития организации. Обеспечения эффективности конкретного бизнеса.

Характеристика	Тактический (оперативный) менеджмент	Стратегический менеджмент
<i>Миссия, предназначение</i>	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющим решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
<i>Объект концентрации внимания менеджмента</i>	Взгляд внутрь организаций, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации поиск новых возможностей конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация изменениям в окружения
<i>Учет фактора времени</i>	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу

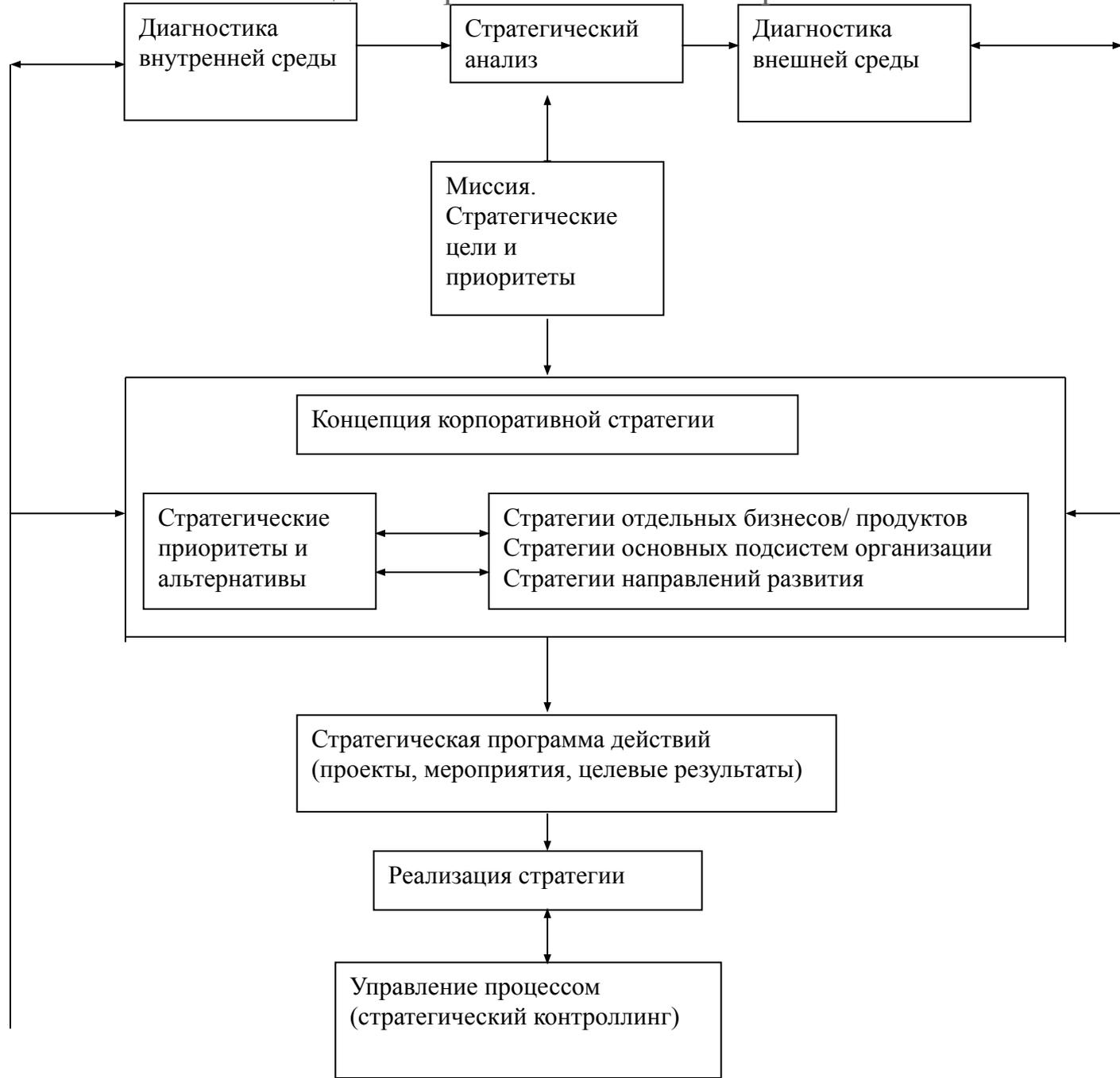
<p><i>Основа построения системы управления</i></p>	<p>Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология</p>	<p>Люди, системы информационного обеспечения, рынок</p>
<p><i>Подход к управлению персоналом</i></p>	<p>Взгляд на работников как на ресурс организации, исполнителей отдельных работ и функций</p>	<p>Взгляд на работников как на основу организации, главную ценность и источник ее благополучия</p>
<p><i>Критерий эффективности управления</i></p>	<p>Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала</p>	<p>Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и необходимые изменения в зависимости от изменений окружения</p>

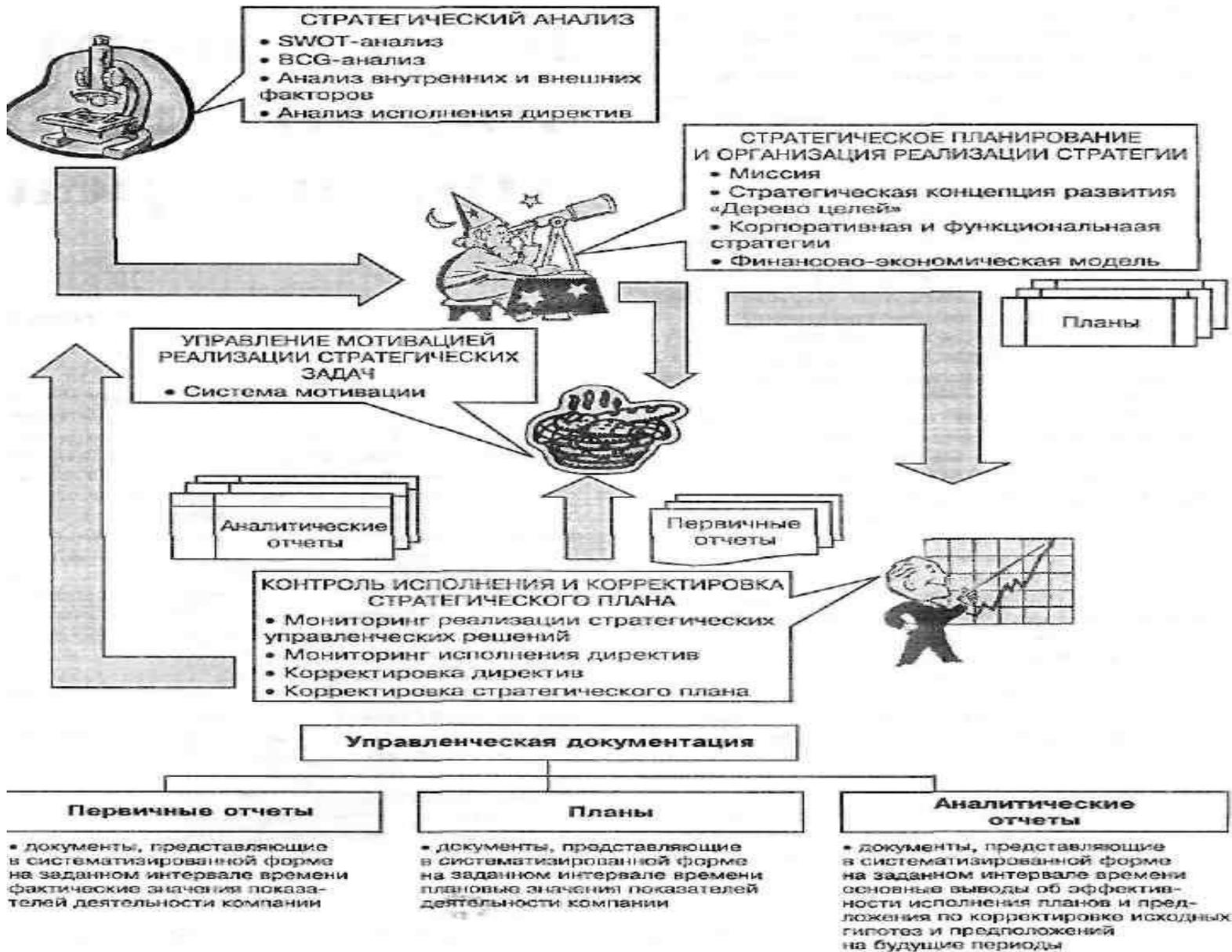
- **Соотношения стратегического планирования и стратегического менеджмента.**
- Стратегическое планирование - формирование параметров "будущего" через оценку существующего потенциала организации, прошлого опыта и влияние динамики факторов внешней и внутренней среды на параметры «будущего».
- Стратегический менеджмент - формирование «будущего», которое будет реализовано через формирование «настоящего».
- В системе стратегического менеджмента стратегическое планирование строго заданный процесс и строго определенная система.
-

- Рис. Стратегическое планирование и стратегич. менеджмент



Модель стратегического планирования





- ТЕМА 2. Стратегический анализ
-

- База стратегического анализа-методология системного подхода
- . Предприятие в стратегическом планировании рассматривается как открытая динамичная, целеориентированная и целеполагающая система.
- Его конкурентоспособность определяется адекватным реагированием внутреннего потенциала предприятия (ВПП) на динамику внешней среды.
- **Рис.Факторы влияния**
-
- Адекватное реагирование – это
 - - устранение воздействия внешнего фактора среды;
 - приспособление к воздействию внешнего фактора;
 - активное его использование и формирование на его основе конкурентных преимуществ.

- Основная ***цель стратегического анализа – выявление возможностей и угроз***, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, сильных и слабых сторон фирмы с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

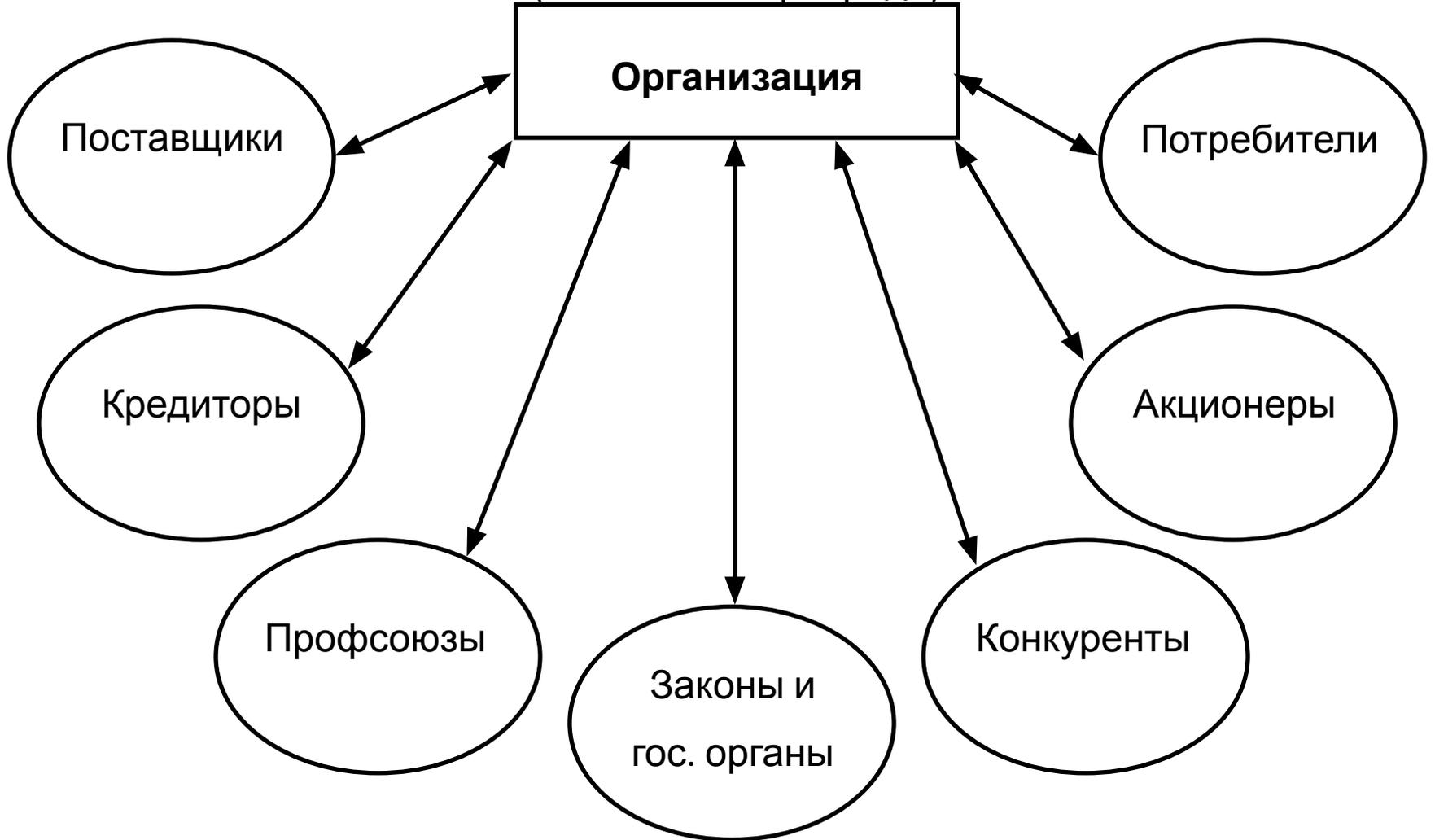
Стратегический анализ

Цель – сформировать у руководителей предприятия согласованное представление (видение) о том:

Где мы есть?	Оценка воздействия внешних относительно предприятия факторов и тенденций, способствующих, либо препятствующих развитию предприятия
Что мы собой представляем?	Оценка потенциально сильных и слабых сторон деятельности предприятия
Почему это так?	Оценка воздействия и влияния внутренних факторов и тенденций, способствующих, либо препятствующих развитию предприятия
Что делать дальше?	Определение основных направлений изменения бизнеса

- Стратегический анализ предполагает:
- -диагностику, анализ, прогнозирование влияния на конкурентоспособность бизнеса **факторов внешней макро-среды;**
- - диагностику, анализ, прогнозирование влияния на конкурентоспособность бизнеса **факторов внешней микро-среды;**
- - диагностику, анализ, прогнозирование влияния факторов внутренней среды, определяющих формирование и развитие **внутреннего потенциала предприятия.**

Факторы прямого воздействия
(внешняя микросреда)



- Изучение внешней микросреды организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.
- При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.
- Важнейшие возможности и угрозы фирме со стороны внешней микросреды связаны с привлекательностью отрасли (ее отдельных товарных рынков) и конкурентной борьбой.

- **Факторы косвенного воздействия (макросреда)**
 - **-Научно-технический прогресс**
 - **-Международные события**
 - -Политические факторы
 - -Состояние экономики
-
- Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого.
 - Подобно тому, как атмосфера по-разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на организацию в зависимости от уровня ее «здоровья».
 - Макроокружение по отношению к предприятию выступает:
 - как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности;
 - как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.
 - Состав макроокружения, групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

- **Внутренний потенциал предприятия**
- **1. Производственно-технологический потенциал**-возможность применения и развития новых технологий
- **2. Финансовый потенциал**-наличие финансовых ресурсов
- Возможность их привлечения из различных источников
- **3. Управленческий потенциал**-. Наличие эффективных систем управления. Возможность развития и совершенствования управления. Компетентностный потенциал управленческих кадров.
- **4. Человеческий потенциал**-. Наличие квалифицированного персонала.. Возможность дополнительного привлечения персонала.
- **5. Информационный потенциал**-Наличие информационной системы.. Отлаженные информационные потоки внутри компании.
- **6. Проектно-исследовательский потенциал**-наличие портфеля НИОКР на разных стадиях разработки.

- Методы стратегического анализа
- -SWOT-анализ
- -STEP- анализ
- -продуктовый (портфельный) анализ
- -финансово-экономический анализ

Важность
для компании

Уделяемое
управленческое
внимание

80%

20%

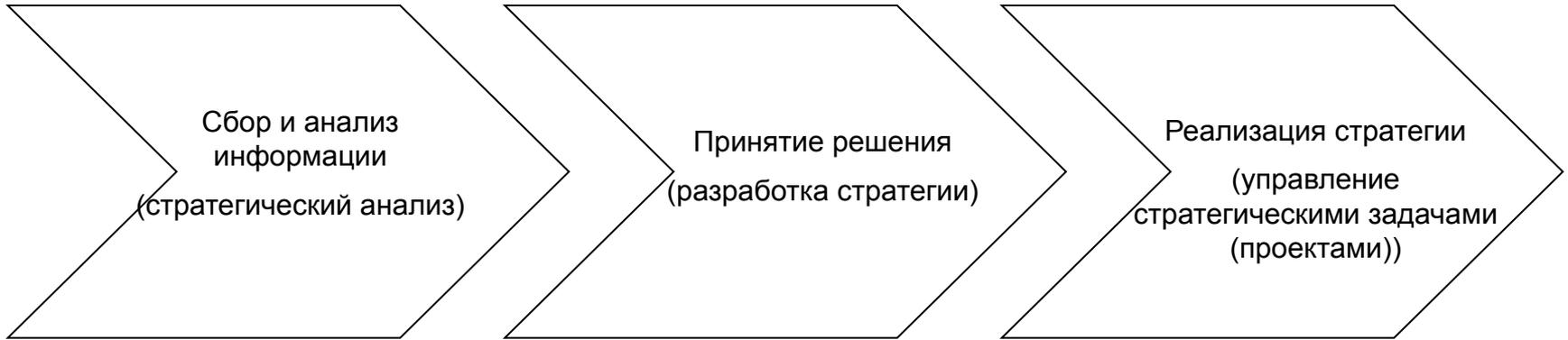
Деятельность
по развитию

20%

80%

Текущая
деятельность





Стратегический анализ как основа для принятия стратегических решений

Методики стратегического анализа

Формы стратегического анализа

Примеры стратегического анализа

Принципы разработки стратегии

Формы стратегии

Примеры стратегий компаний

Определение стратегических задач

Механизмы реализации стратегии

Организация процесса стратегического управления в компании