

# Тема 5. Стратегическое и тактическое управление организацией

## 5.1 Стратегическое и тактическое планирование

С понятием цели тесно связано понятие *стратегии управления*, в основе которого лежит *стратегическое* и *тактическое планирование*.

**Управленческая стратегия** – это общая концепция достижения главных целей организации, решения стоящих проблем и распределения, необходимых для этого ресурсов.

**Стратегическое планирование** – это стадия управления, на которой определяются цели организации на долговременный период, а также разрабатывается система мероприятий, определяющих пути достижения этих целей (через перспективные планы).

На среднем и нижнем уровнях управления *стратегия* дополняется и конкретизируется *тактикой*.

**Тактическое планирование** – это разработка краткосрочных целей предприятия (через годовые (текущие) планы), обеспечивающих реализацию стратегии в существующих условиях.



Рисунок 5.1 – Процесс стратегического планирования

## Требования, предъявляемые к стратегии:

- реальность;
- этичность;
- внутренняя целостность;
- совместимость со средой;
- сбалансированность по ресурсам;
- ориентированность на будущее.

## Элементы стратегии:

- система целей;
- приоритеты распределения ресурсов;
- правила осуществления управленческих действий.

Факторы, определяющие специфику стратегии организации:

- миссия;
- конкурентные преимущества;
- характер выпускаемой продукции и особенности ее сбыта;
- внутренняя структура организации, система управления;
- материальные, финансовые, информационные и кадровые ресурсы;
- культура управления, уровень компетенции руководства, внутренний климат в коллективе;
- степень рискованности деятельности;
- зависимость организации от внешней среды и ранее принятых на себя обязательств.

## 5.2 Портфельная, функциональная и деловая стратегии организации

По уровню, на котором разрабатывается стратегия, она делится на такие виды, как:

- ★ портфельная;
- ★ деловая;
- ★ функциональная.

**Управление портфельной стратегией** – это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг.

Портфельная стратегия предполагает:

- ➔ *покупку новых компаний;*
- ➔ *укрепление и расширение действующих компаний;*
- ➔ *ликвидацию нежелательных компаний;*
- ➔ *использование эффекта синергизма компаний портфеля.*

**Управление деловой стратегией** – управление на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг.

Главная задача деловой стратегии — обеспечить предприятию долгосрочное конкурентное преимущество.

Реализация деловой стратегии включает три этапа:

- 1. Разработка правильной корпоративной миссии.*
- 2. Разработка видения и целей корпорации.*

**Видение** – это состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в будущем при самых благоприятных условиях.

- 3. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ.*

**Управление функциональной стратегией** – управление на уровне отдельных подразделений фирмы.

Функциональная стратегия должна полностью соответствовать деловой стратегии.

Основные моменты функциональной стратегии:

- ➡ определение конкретного содержания данной функции;
- ➡ четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками данного функционального подразделения;
- ➡ представление каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в организации;
- ➡ четкое разграничение функций всех подразделений организации;
- ➡ координация функции и объединение усилий отделов (использование синергетического эффекта).

## 5.3 Выбор стратегии

Выбор конкретной стратегии в организации осуществляется в следующем порядке:



Рисунок 5.2 – Процесс выбора конкретной стратегии организации



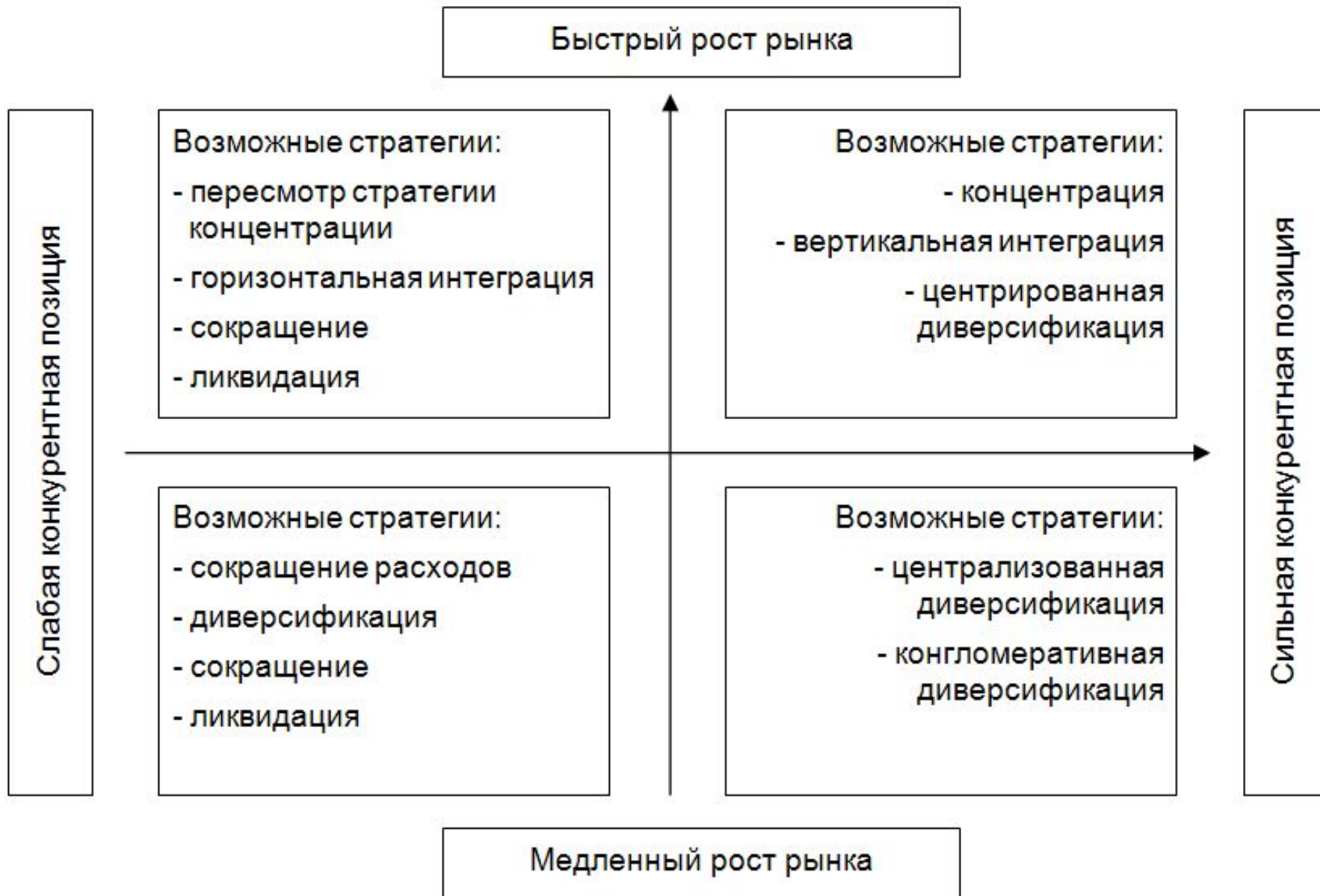


Рисунок 5.3 – Матрица выбора стратегии предприятия по А. Томпсону и А. Стрикланду