

Лекция 8. Оперативный и стратегический медиаменеджмент

**Подготовил: ст. ассистент профессора
Каеев Бадырхан Мамырханович**

- *Стратегическое управление (менеджмент)* — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента КОМПАНИИ.
- Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

- Стратегия — образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.
- Пять элементов стратегии (Г. Минцберг):
 - стратегия как план;
 - стратегия как позиция;
 - стратегия как приём;
 - стратегия как паттерн действий;
 - стратегия как перспектива.

- Стратегия организации — взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Стратегия организации — по существу — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
- Стратегический план — план, разрабатывающийся на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес-единицы (СБЕ)) с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.
- Стратегический анализ («портфельный анализ») — является основным элементом стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

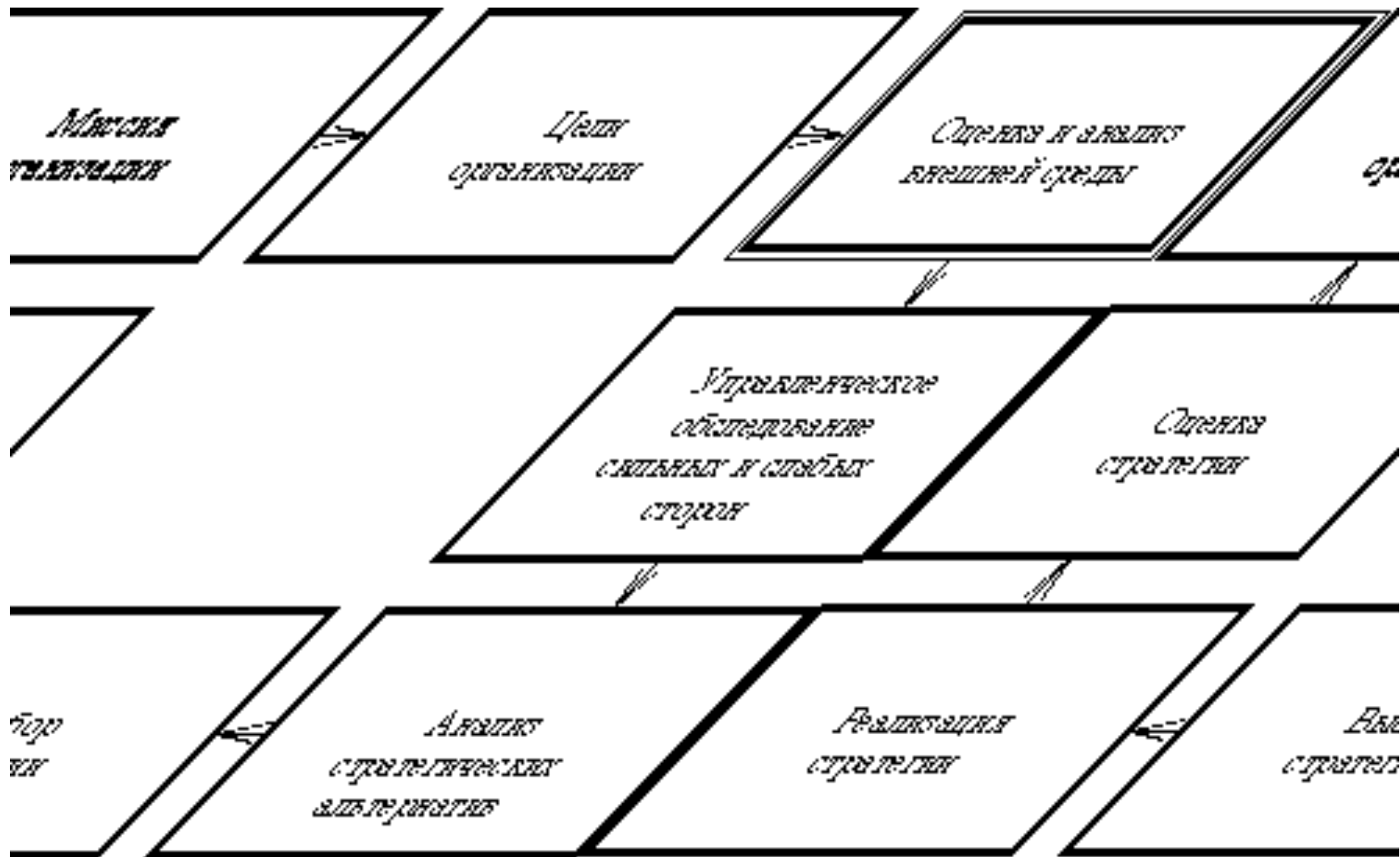
- *Альтернативное описание*
- Стратегическое управление (СУ) — единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.
- Стратег — руководитель, имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии.
- Стратегическая цель — цель, при достижении которой стратег радикально и безвозвратно меняет ситуацию конкурирования в свою пользу.
- Стратегия — решение задачи (не приказ, а «ответ») о том, как достичь стратегической цели из исходной ситуации с помощью имеющихся ресурсов и с учётом возможных действий конкурентов.

- Стратегические решения чаще всего основаны на интуиции и опыте Стратега, так как рассчитать логически все возможности и варианты развития ситуации конкуритрования даже в военном противоборстве невозможно. Для расширения опыта/знаний Стратега возможно привлекать «советников» (группа по разработке и анализу возможностей и стратегий). Тем не менее, либо ответственность и инициатива остаётся за Стратегом (роль Лидера организации), либо «процесс стратегического планирования» превращается в бюрократические процедуры и потерю инициативы в конкуритровании.
- Стратегия и [бизнес-процессы](#).
- Комплексные процессы высшего уровня, объединяющие и координирующие все известные бизнес-процессы — стратегические процессы создания ценности. Выделяемые стратегические процессы являются скорее набором требований и политикой фирмы, чем жёстким набором операций.

- Содержание стратегического менеджмента
- Анализ внешней среды фирмы
- Анализ её внутренней обстановки
- Формирование миссии и целей фирмы
- Выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), фирмы
- Анализ портфеля диверсифицированной фирмы
- Проектирование организационной структуры
- Выбор степени интеграции и систем управления
- Управление комплексом «стратегия — структура — контроль»
- Определение нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах её деятельности
- Обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании
- Совершенствование стратегии, структуры, управления

- Основные этапы стратегического менеджмента
- Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы
- Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности
- Определение стратегии достижения целей деятельности
- Разработка и реализация стратегии
- Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий

Общий процесс стратегического планирования представляет собой данную схему



- *Оперативный менеджмент* - это управление, связанное с ближайшими перспективами.
- Достижение целей обеспечивается *эффективным оперативным менеджментом*, хорошей мотивацией труда работников, разработкой и внедрением инноваций, планированием, ориентированным на будущее.
- В то время как *оперативный менеджмент* фокусируется на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.
- Граница, которая отделяет стратегию от *оперативного менеджмента*, - стратегические указания. Поэтому вся совокупность конкретных позиций ПМС должна представлять собой систему соответствующих указаний.
- Каждый из рассмотренных аспектов имеет свою область применения, создавая целостную систему менеджмента организации выбранной стратегии развития, и обеспечивается системами *оперативного менеджмента* на предприятии.

- В рамках функции контроля и *оперативного менеджмента* реализацией программы решаются задачи измерения, прогнозирования и оценки складывающейся оперативной ситуации по достижению результатов, затратам времени, ресурсов и финансов, анализу и устранению причин отклонения от выработанного плана, коррекция плана. Обычно при менеджменте программы контролируются три основные количественные характеристики - время, объем работ и стоимость. Кроме того, менеджмент отвечает за управление содержанием работ (изменениями), качеством и организационной структурой.
- Менеджер ЦП осуществляет всю текущую работу по выполнению программ, несет ответственность за своевременную и качественную ее реализацию на всех этапах - от формирования целей до использования результатов по прямому назначению. В его задачи входят координация и *оперативный менеджмент* всех работ, включенных в программу, организация взаимодействия между структурными подразделениями и звеньями аппарата менеджмента, участвующими в выполнении программы, или непосредственное управление целевым коллективом.

- Рассмотренные предметные (основные) функции менеджмента и порядок их осуществления отражают общую технологическую схему управления. Они в одинаковой степени необходимы в рамках и стратегического, и *оперативного менеджмента*. Каждая пара взаимосвязанных предметных функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующий в цикле цель - средство. В первом контуре цель-планирование процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы безусловно обеспечивают достижение установленных целей развития, - в противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития. На втором этапе в контуре планирование-организация процессов осуществляется поиск таких организационных решений, которые обеспечили бы безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий. Наконец, в третьем контуре - организация процессов - контроль и регулирование в принятых организационных условиях осуществляются непрерывный контроль за ходом выполнения плановых заданий и выработка решений, направленных на устранение возникающих несогласований.

- Организационная структура менеджмента ЦП формируется с учетом приведенных выше особенностей программ как объектов менеджмента. Основным звеном системы становится менеджер программы - лицо, наделенное управлением организаций особыми полномочиями, позволяющими ему осуществлять *текущий и оперативный менеджмент программы*, не нарушая взаимоотношений в рамках сложившейся линейно-функциональной структуры, управляя специалистами подразделений или целевым временным коллективом.
- Между этими понятиями много общего, но и существуют важные отличия, главное из которых состоит в том, что стратегический менеджмент имеет дело с общим управлением организацией, в то время как *оперативный менеджмент* сосредотачивается на специфике управления функциональными отделами организации, такими, например, как финансовый, производственный отдел или отдел маркетинга. Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в той специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии.

- Основными показателями прогресса являются время и стоимость. Специальные отчеты должны использоваться для предсказания тенденций в стоимостных и временных оценках работ программы. В наиболее простом случае предсказания могут указывать на увеличение стоимости программы или задержки по срокам. Однако часто отклонения во временных и стоимостных показателях оказывают влияние также на содержание предстоящих работ и качество результатов. Завершающим шагом процесса контроля являются действия, предпринимаемые менеджментом и направленные на преодоление отклонений в ходе работ программы. Эти действия могут быть направлены на исправление выявленных недостатков и преодоление негативных тенденций в рамках программы. Однако в ряде случаев может потребоваться пересмотр плана. Перепланирование требует проведения анализа что, если... В рамках функции контроля и *оперативного менеджмента* реализацией программы решаются задачи измерения, прогнозирования и оценки складывающейся оперативной ситуации по достижению результатов, затратам времени, ресурсов и финансов, анализу и устранению причин отклонения от выработанного плана, коррекции плана. Обычно при менеджменте программы контролируются три основные количественные характеристики - время, объем работ и стоимость. Кроме того, менеджмент отвечает за управление содержанием работ
- (изменениями), качеством и организационной структурой.

- **Контрольные вопросы:**
- 1. Стратегическое управление – это?
- 2. Стратегия - это:
- 3. Элементы стратегии по Г. Минцбергу.
- 4. Понятие оперативного менеджмента?
- 5. Содержание стратегического менеджмента?
- 6. Отличие стратегического менеджмента от оперативного менеджмента?

- **Задание на СРС:** Использование матрицы обоснования стратегии в медиаменеджменте (письменная работа, на примере конкретных СМИ).
- **Задание на СРСII:** Процесс выработки стратегии (командная работа, панельная дискуссия).

Спасибо за внимание