

Лекции по курсу

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

А.И.Момот

1. Понятие «стратегия» и «стратегическое управление»

- Слово стратегия очень древнее и происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Они являлись стратегами.
- В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием "Искусство стратегии" («Сунь-цзы» и «У-цзы»)
- Сун Цу, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

- **1. Стратегия – это средство достижения конечного результата. В тоже время она объединяет все части организации в единое целое и охватывает все основные аспекты организации.**
- **2. Стратегия – это долгосрочный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий.**
- **3. Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития. Она определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.**
- **Таким образом, Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение целей организации**

- Термин “стратегическое управление” был введен в обиход на стыке 60-70-х годов для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого рода различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса.
- Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того, чтобы соответствующим образом и своевременно отреагировать на происходящие в нем изменения

- Стратегическое управление родилось эволюционно из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у организаций, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий.
- Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой, структура управления организацией адекватна «формальному» стратегическому планированию и построена таким образом, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей и создания управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.
- При стратегическом управлении следует учитывать интересы всех заинтересованных сторон, с которыми пересекаются интересы предприятия.

2. Опыт стран в применении стратегического управления

- Наиболее ярким и удачным примером применения стратегического управления является практика развития одной из стран Юго-восточной Азии – Японии.
- До начала 2-ой мировой войны 1939 г. Япония занимала ведущие позиции в мировом текстильном хозяйстве, машиностроении, металлургии и др. отраслях, однако после ее окончания экономическая мощь страны была сильно подкошена
- В конце 40-х годов стало резко изменяться положение в мире. Мировой рынок быстро насыщался и начал требовать продукцию высокого качества. В Японии усугублялся жестокий кризис. Нация встала перед альтернативой: либо голодная смерть, либо поиск эффективного выхода из создавшегося положения.
- Для возрождения прежней экономической стабильности власти Японии сфокусировались на установлении стратегических целей в приоритетных направлениях в т.ч.:
 - - в сфере науки и техники
 - - также на высококлассном обучении рабочих кадров.

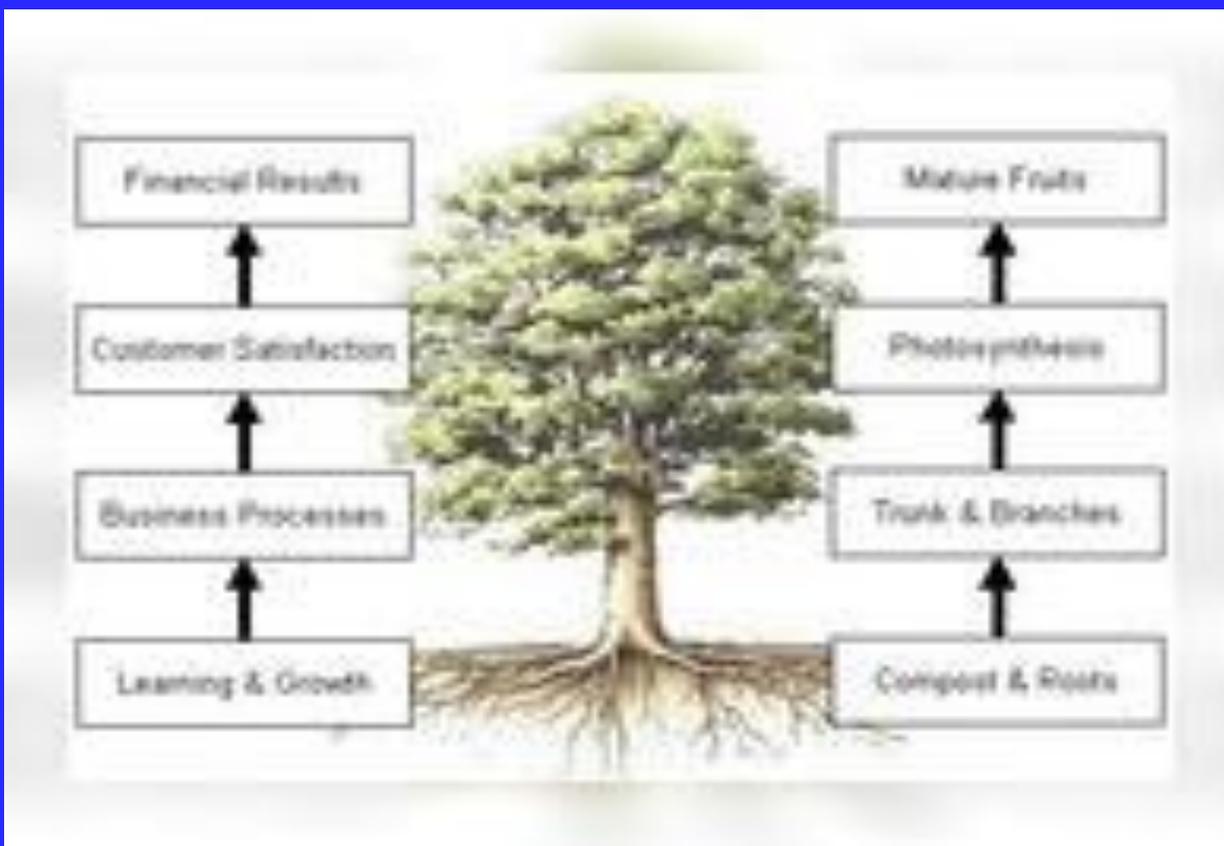
Опыт стран в применении стратегического управления

- 1. Установление повсеместного контроля над экспортом и импортом продукции. Был предпринят тотальный контроль над экспортно-импортными процессами, запрещался ввоз зарубежной готовой продукции, способной заглушить японскую промышленность, однако поощрялся импорт современных технологий западного производства, что в конечном итоге было нацелено на развитие технологической отрасли Японии.
- 2. Полная поддержка отечественных производителей с приоритетной целью производства высококачественной продукции. На государственном уровне поддерживались производители новых продуктов, а торговцы-перекупщики находились в мене завидном положении, давление в их сторону делало данный вид деятельности не выгодным. В результате росло число первичных производителей и таким образом быстрее увеличивалось национальное богатство.
- 3. В сфере банковских и финансовых услуг пресечение деятельности спекулятивного характера, т.к. она способствовала лишь обогащению узкого круга лиц и не содействовала экономическому прогрессу. В банковской сфере только предприятия-производители получали самые благоприятные условия для получения капитала (процентная ставка для них являлась самой низкой).
- 4. Введение системы пожизненного найма, которая поддерживала конкуренцию не за рабочие места в разных фирмах (что приводило к возникновению больших финансовых вливаний в профессиональное обучение сотрудников), а содействовала конкуренции между работниками одной фирмы, в результате чего мощь компании росла ввиду высокой эффективности рабочего персонала.

Достижение целей

- Смысл существования человека определяется достижением его жизненных целей. То же можно сказать и о существовании любой организации, будь она коммерческая, общественная, благотворительная или государственная. Любое предприятие, ассоциация или ИП преследуют собственные цели, которые являются причинами их существования и функционирования.
- Рассмотрим разные виды целей и построим дерево целей на примере организации.

Дерево целей



. Формирование целей по приоритетам продукции потребления, по стадиям «жизненного цикла»

- Цель - один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств
- Миссия - очень большая цель, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-то. Миссия представляет собой формулировку долгосрочного видения смысла организации и выражение сути ее деятельности. В то же время как цели дают более конкретное и детальное представление о предполагаемом развитии организации в той или иной сфере ее деятельности.
- Формулирование миссии - есть не что иное, как ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает?
- Миссия - есть удовлетворение членов общества, их потребностей в том или ином товаре или услуге
- На основе миссии формулируются долгосрочные цели организации или качественные результаты, которые не будут достигнуты и за пределами планового периода, но к которым организация собирается приблизиться в рамках этого периода.

Классификация целей стратегического менеджмента

- В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии :
- **Рыночные цели** (или внешние программные цели): в области маркетинга, например:
 - - объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;
 - - число клиентов;
 - - доля рынка.
- **Производственные цели** (внутренние) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов), например:
 - - обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);
 - - построить цех (объем капитального строительства);
 - - разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР).

- **Организационные цели** – все, что касается управления, структуры и персонала организации, например:
 - - принять на работу трех маркетологов;
 - - довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;
 - - внедрить систему управления проектами.
- **Финансовые цели** – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:
 - - чистый объем продаж (из «рыночных целей»);
 - - величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);
 - - валовая и чистая прибыль;
 - - рентабельность продаж и т.п.
- Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых – к рыночным и производственным.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

- Основой для построения вершины дерева целей становится набор стратегических целей, определяемых в рамках стратегии организации. Здесь следует обратить внимание на то, что стратегически значимыми следует признать не только те цели, которые определяют направления стратегического развития, но и долгосрочные цели, связанные с поддержанием функционирования системы управления и подсистем, связанных с производством и обеспечением.
- Достижение стратегических целей обеспечивается достижением как операционных (регулярных, перманентно достигаемых) целей, так и проектных (уникальных по своему содержанию) целей.
- Цели в рамках модели необходимо тщательно классифицировать и соответствующим образом структурировать в рамках диаграмм - таким образом, чтобы они становились презентабельными и максимально понятными для их читателя.
- Выделение, описание и иерархическое упорядочивание каждой из целей выполняется посредством выполнения ряда соответствующих аналитических процедур и процедур согласования и утверждения.
- **К каждой из определяемых на нижнем уровне детализации целей, насколько это возможно, применяются требования SMART (Specific - конкретная; Measurable - измеримая; Achievable - достижимая; Realistik - реалистичная; Timed - ограниченная по времени).**

В вершине дерева ставится общая цель (миссия) компании. Далее она разбивается на отдельные подзадачи, без выполнения которых главная миссия недостижима. При этом, формулируя задачу, нужно описывать желаемый результат, но ни в коем случае не способ его достижения. На одном уровне должны находиться цели, не зависимые друг от друга, и не проистекающие друг из друга.



Разумеется, набор целей каждой организации сугубо индивидуален. Но, все-таки, можно выделить несколько сфер ее деятельности, в которой у каждой компании найдется немаловажный интерес.

Рассмотрим формирование целей по стадиям «жизненного цикла» продуктов на рынке

- **Жизненный цикл продукта на товарном рынке** (с т.з. изменения объемов продаж) - это время с момента первоначального появления продукта на рынке до прекращения его реализации на том же рынке. Жизненный цикл описывается изменением показателей объема продаж и прибыли.
- **СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА** включают:
- **1. Разработку продукта.**
- **2. Внедрение и испытание.** (Период медленного роста сбыта по мере выхода товаров на рынок. На данной стадии продукт приносит лишь затраты, а часто и убытки. Очень велики на этой стадии инвестиции в организацию производства и освоение продукта (тем более, если он новый).
- **3. Развитие (рост).** (Стадия признания товара потребителем. Характеризуется она существенным увеличением объема продаж и возрастания его прибыли).
- **4. Зрелость.** (Период постепенного замедления темпов прироста продаж в связи с тем, что товар уже воспринят большинством потенциальных покупателей. На этой фазе прибыль достигает своего максимума и начинает снижаться из-за дополнительных расходов по поддержанию конкурентоспособности товаров на рекламу, стимулирование сбыта).
- **5. Спад.** (Период резкого снижения объема продаж и прибыли).

Табл. 2. Цели и характеристики по этапам жизненного цикла организации

Этап ЖЦО	Главная цель	Руководство	Характеристики этапов
1. «Рождение»	Выживание	Единоначалие	Выйти на рынок
2. «Детство» и «юность»	Прибыль и рост	Единоначалие	Закрепление и захват рынка, увеличение оплаты труда, предоставление льгот
3. «Зрелость»	Рост прибыли	Делегирование полномочий	Разделение и кооперирование труда, премирование
4. «Старение»	Сохранение достигнутых результатов	Координация действий	Свободный режим работы персонала, участие в прибылях
5. «Возрождение» либо исчезновение	Обеспечение оживления по всем функциям	Единоначалие	Внедрение инновационного подхода, омоложение персонала

Этапы жизненного цикла организации

- **Рождение** любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии -- выживание. Она требует от руководства таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество партнеров. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.
- **«Детство»**. Стадия связана с рисками, т. к. именно в этот период происходит несоразмерный по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся фирм терпит крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров. Основной задачей в этот период является укрепление своих позиций на рынке, конкурентоспособность. Главная цель организации на этой стадии -- кратковременный успех и обеспечение быстрого роста.
- **«Юность»**. Это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в этот период -- обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Интуитивная оценка риска руководством организации уже недостаточна. Она нуждается в специалистах с узкоспециализированными знаниями.

Этапы развития стратегического менеджмента

- Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии стратегического менеджмента:
- бюджетирование,
- долгосрочное планирование,
- стратегическое планирование
- стратегический менеджмент.

Бюджетирование

- Бюджетирование до 50-х годов XX века. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования в компаниях не создавалось.
- Высшие руководители корпораций регулярно составляли планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели.
- Однако в связи с изменением внешней среды планы не выполнялись.
- Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

Долгосрочное планирование

- Долгосрочное планирование – 50-60-е годы. В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями работы компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования.
- Основу метода составляют прогнозы работы фирмы на несколько лет вперед. Долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, создающих препятствие росту фирмы.
- Объемы продаж, наличие ресурсов не планировалось, в результате на предприятиях продукция скапливалась, затруднялся сбыт, фирмы работали не стабильно.
- Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой.

Стратегическое планирование

- Стратегическое планирование – 60-70-е годы. В конце 1960-х годов по мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали расходиться с реальными цифрами.
- Для преодоления наметившихся недостатков стала развиваться концепция стратегического планирования. В ее основе лежит анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.
- Таким образом цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

Стратегический менеджмент

- Стратегический менеджмент – после 90-х годов. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.
- Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Стратегический менеджмент

- В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент включает :
- процессы реализации стратегии,
- оценку
- контроль.
- Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

Стратегическое управление

- Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем является одним из конечных продуктов стратегического управления.
- Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.
- Архитектонику организации могут составлять:
 - технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности,
 - оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации,
 - структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения,
 - организационные задачи отдельных групп и лиц,
 - внутренние системы и процедуры,
 - организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Функции стратегического менеджмента

- Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:
- 1. Анализ внешней и внутренней среды фирмы;
- 2. Определение миссии фирмы и ее целей;
- 3. Разделение общей цели на подцели;
- 4. Определение средств достижения этих целей;
- 5. Выбор стратегии;
- 6. Реализация стратегии, направленной на достижение целей;
- 7. Оценка и контроль выполнения стратегии.

4. Сущность и необходимость стратегического планирования развития социально-экономических систем

- Среди объектов стратегического менеджмента выделяют три группы:
- 1. Организация, как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений.
- 2. Структурное подразделение – это направление деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.
- 3. Функциональная зона организации – это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций.
-

Сущность и необходимость стратегического планирования развития социально-экономических систем

- Главной задачей стратегического планирования является прогнозирование возможных рисков ведения бизнеса с целью их уменьшения или сведения к минимуму вероятности их возникновения.
- **Первый этап.** Анализ текущего состояния организации с объективной оценки её сильных и слабых сторон, поиска решений, которые необходимо принять для корректировки или устранению факторов, препятствующих повышению прибыльности организации в будущем.
- **Вторым этапом** стратегического планирования является анализ потенциальных кризисных ситуаций и делается оценка вероятности их возникновения.
- **На третьем этапе** формируется портфель альтернативных планов действий в кризисных ситуациях. Портфель таких планов представляет большую ценность с точки зрения увеличения скорости реакции на изменения внешней среды, и которые возможно использовать для покрытия промахов в стратегии.
- Таким образом, одним из преимуществ стратегического планирования является то,.
- что оно даёт организации возможность реагировать до того, как она сама пострадает от кризисной ситуации

Анализ внешней среды

- Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся новые возможности.
- Угрозы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу.
- Выделяют следующие группы факторов, исследование которых позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации:
- 1. Экономических (инфляция (дефляция), налоговая ставка, международный платежный баланс, уровень занятости, платежеспособность предприятия),
- 2. Политических,
- 3. Рыночных,
- 4. Технологических,
- 5. Факторов конкуренции,
- 6. Социальных
- 7. Международных факторов.

Типы внешней среды

- Выделяют четыре основных типа внешней среды.
- 1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т.д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку.
- 2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США, стран Западной Европы и Японии.

- 3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах (а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.
- 4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.
- Для проведения анализа и прогноза внешней среды организации применяют PEST-, SNW -, SWOT-анализ.

PEST-анализ

- PEST-анализ - это инструмент, предназначенный для выявления **политических, экономических, социальных и технологических** аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST - анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.
- PEST - анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.
- PEST (Policy, Economy, Society, Technology)

PEST - анализ

P (POLITICAL)

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

E (ECONOMICAL)

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

S (SOCIO – CULTURAL)

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

T (TECHNOLOGICAL)

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

- SNW - анализ - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW - анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».
- Для составления SNW - анализа необходимо заполнить следующую таблицу: SWOT-анализ является одним из первых этапов стратегического планирования. Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие усилий для пре-вращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Методы реагирования на изменения факторов внешней среды

- В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:
- – «борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;
- – расширение сфер деятельности, или диверсификация производства, капитала как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;
- – совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;
- - стратегическое управление.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности. Он позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

5. Стратегическое управление

- В настоящее время учеными выделяется пять основных этапов стратегического управления:
- **ПЕРВЫЙ ЭТАП.** Определение сферы деятельности и разработка миссии организации.
- **ВТОРОЙ ЭТАП.** Разработка долгосрочных и краткосрочных целей деятельности организации.
- **ТРЕТИЙ ЭТАП.** Разработка стратегии достижения целей деятельности.
- **ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП.** Реализация стратегии организации.
- **ПЯТЫЙ ЭТАП.** Оценка эффективности стратегии по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.
- Поскольку условия современного бизнеса крайне динамичны, данный процесс является непрерывным и представляет собой постоянно возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями. Кроме того границы между фазами цикла достаточно условны.

ПЕРВЫЙ ЭТАП. Определение сферы деятельности и разработка миссии организации.

- Определение сферы деятельности организации предполагает:
 - – определение удовлетворяемой потребности;
 - – идентификацию потребителей;
 - – определение способа удовлетворения потребностей конкретных потребителей.
- То есть необходимо ответить на вопрос: "Что, для Кого и Как мы производим?"
- Например, компания ЗАО «Металлпром» так определила свой бизнес: «Кто хочет завоевать доверие клиента ищет способ, кто не хочет – ищет причину»
- Компания McDonald's сделала это следующим образом: «Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату».

Примеры миссий

- Миссия организации – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение (роль) организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли), отражающее предназначение бизнеса, его философию. Данный термин дословно означает «ответственное задание, роль».
- Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, при этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре. Следовательно, определение миссии предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»
- Примеры миссий:
- «Два века традиций – гарантия качества» (Фольгопрокатный завод, Санкт-Петербург).
- «Мы экономим ваше время и деньги» (Инкомбанк). «Стихии не подвластен» (Онэксимбанк).

ВТОРОЙ ЭТАП. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей деятельности организации

- После формулирования миссии, необходимо определить долгосрочные (3 – 5 лет и более) и краткосрочные (1 – 2 года) цели организации.
- Можно выделить восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели.
- **1. Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
- **2. Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
- **3. Производительность.** Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов.
- **4. Ресурсы.** Определяется потребность во всех видах ресурсов.
- **5. Прибыльность (рентабельность).** Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.
- **6. Управленческие аспекты.** Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.
- **7. Персонал.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.
- **8. Социальная ответственность.** В настоящее время большинство западных экономистов признает, что фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей.

Цели предприятия

- Цели предприятия должны соответствовать следующим характеристикам:
- 1. Цели должны быть конкретными и измеримыми.
- 2. Цели должны иметь конкретный горизонт планирования, то есть определять когда должны быть достигнуты результаты.
- 3. Цель должна быть достижимой.
- 4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей.
- 5. Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими.

ТРЕТИЙ ЭТАП. Формулирование стратегии

- Формулировка стратегии – функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.
- Стратегический план – документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию развития.
- Стратегия необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям – научные исследования, продажа, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д.

- **ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП. Реализация стратегии организации.**
ПЯТЫЙ ЭТАП. Оценка эффективности стратегии по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.

Два последних этапа рассматриваются совместно, так как они не имеют четких разграничений. В процессе реализации стратегии идет постоянная ее оценка и корректировка.

- Реализация стратегии – это функция не только высшего руководства, а работа для всей управленческой команды. Все менеджеры выступают как реализаторы стратегии в рамках своих полномочий и ответственности.
- Последний этап является мостиком, возвращающим компанию к исходным первым пунктам, но на качественно новом уровне.

ПЯТЫЙ ЭТАП. Оценка эффективности стратегии по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.

- Последний этап является мостиком, возвращающим компанию к исходным первым пунктам, но на качественно новом уровне.
- Таким образом, процесс стратегического менеджмента можно представить в виде непрерывной восходящей вверх спирали.

Принципиальные отличия стратегического управления от оперативного.

Стратегическое управление	Характеристика	Оперативное управление
Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством динамичного баланса с окружением	Миссия, предназначение.	Производство товаров и услуг с целью получения доходов от реализации
Взгляд во вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.	Объект концентрации внимания.	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.
Ориентация на долгосрочную перспективу.	Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу
Люди, системы информационного обеспечения, рынок.	Основа построения системы управления.	Функции и организованные структуры, процедуры, техника и технология.
Взгляд на работников как на основу организации, её главная ценность и источник благополучия	Подход к управлению персоналом.	Взгляд на работников как на ресурсы организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.
Своевременность и точность реакции организации на изменения окружающей среды.	Критерии эффективности управления.	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.

Теоретические основы стратегического менеджмента

Уровни управления	Характеристика уровней управления Компетенции менеджеров на различных уровнях
Стратегический	Менеджеры высшего звена – четкое определение миссии; реакция менеджеров на все изменения внутри и вокруг предприятия; разработка и оценка альтернативных вариантов; создание инфраструктуры для улучшения работы фирмы
Тактический	Менеджеры среднего звена – формирование заданий структурным подразделениям; исследование отклонений от целей; оценка обоснованности решений; использование информации как внешней, так и внутренней; выработка мер позволяющая уберечь предприятия от негативных последствий.
Оперативный	Менеджеры среднего и низшего звена – обеспечение решений конкретных задач функционирования фирмы.

1.3. Основные принципы стратегического менеджмента

- Стратегический менеджмент имеет свои закономерности которые следует учитывать при разработке стратегии развития фирмы. Выделяются следующие основные принципы:
- 1. Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегия развития организации. Цели должны быть выполнимы и непротиворечивы.
- 2. Постоянный поиск новых форм и видов деятельности, направленный на укрепление существующих преимуществ, выявление и усиление новых.
- 3. Обеспечение соотносительности между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и её элементами.
- 4. Индивидуализация стратегий. Каждая стратегия уникальна в том смысле, что имеет особенности обусловленные сложившимся составом кадров, экономическим потенциалом, культурой и др. чертами.
- 5. Каждая стратегия состоит из двух частей: спланированной и случайной, появившейся под воздействием внешней среды.
- 6. Четкое организационное разделение задач стратегического управления и задач оперативного управления

Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

- .Структура и содержание управленческих решений. Классификация решений и требования к ним.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществление стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения. Стратегические решения – это управленческие решения, которые: ориентированы на будущие и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений; сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают не контролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие; связаны со влечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

- К числу стратегических решений можно отнести:
- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств;
- организационные изменения;
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияния предприятий и т.д.
- Управленческое решение – это волевое, творческое действие субъекта управления. Оно заключается в выборе наилучшей альтернативы из множества обоснованных вариантов достижения конкретной цели управления объектом.

Стратегия инновационных предприятий.

- Растущими отраслями в мире являются микроэлектроника, коммуникации и связь, биотехнология, информатика и сфера услуг.
- Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии. Растущие инновационные предприятия сталкиваются с двумя главными проблемами:
- Как сделать новшества рентабельным и окупить затраты на неё?
- Как уберечься от последователей, которые не тратя больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после появления их на рынке?
- Фирмы лидеры имеют общую главную цель – сохранить лидирующее положение, причем стараются добиться двумя возможными путями.
- Первый путь – наступательная стратегия, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширения сферы применения или частоты использования товара.
- Второй путь – оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка, противодействия наиболее опасным конкурентам, а также для защиты от конкурентов имитаторов. Данная стратегия заключается в приобретении патентов, ноу-хау, инноваций, использование дополнительных ресурсов и конфронтация с конкурентами в ценовой борьбе.

Выстраивание стратегической пирамиды

- В крупной дифференцированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:
- 1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).
- 2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).
- 3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.
- 4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).