

ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет»
Новокузнецкий институт (филиал)
Кафедра экономики

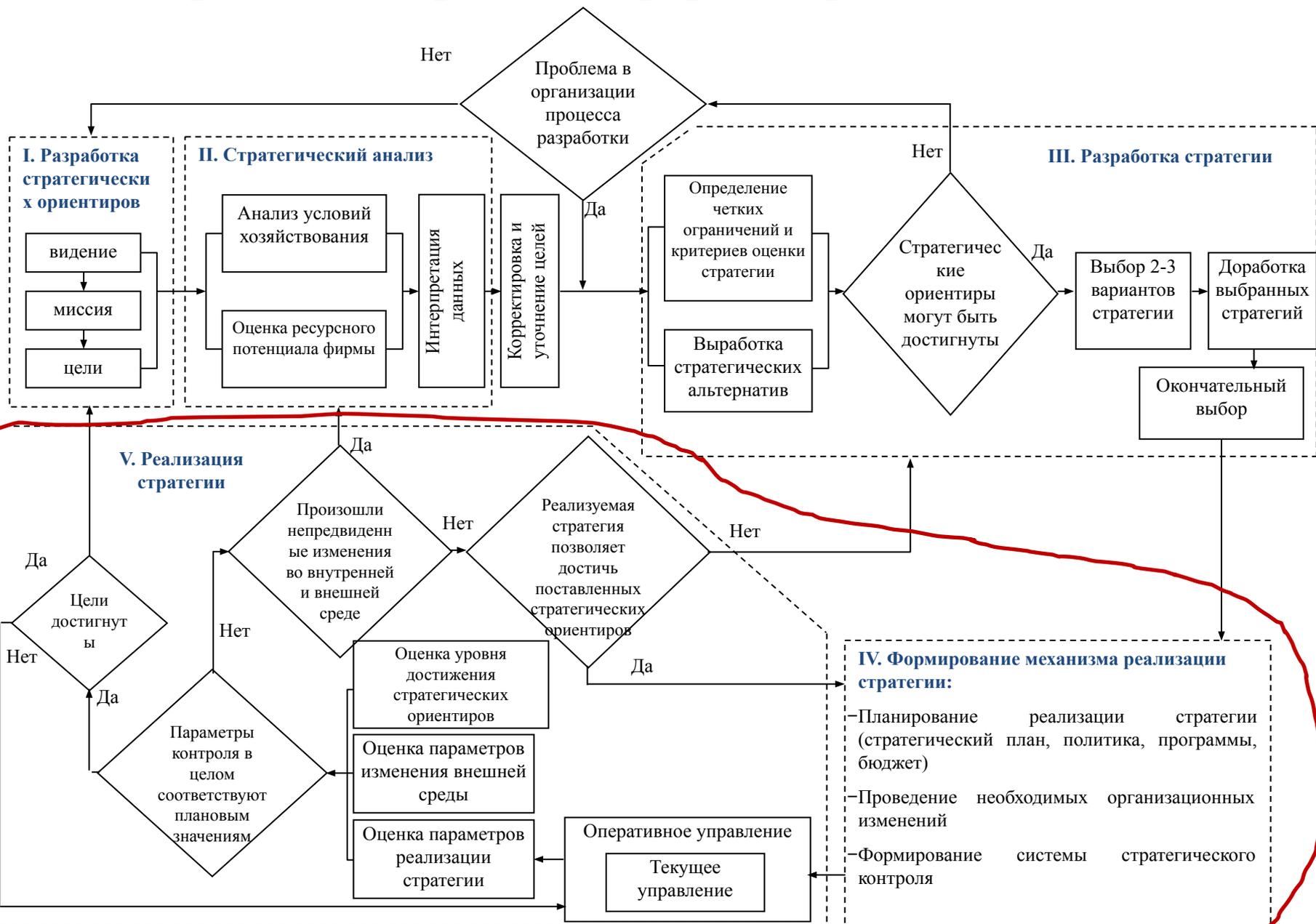
Тема лекции:
«Реализация стратегии фирмы»

Дисциплина: «Экономическая стратегия
фирмы»

Преподаватель: Сазонов П.А.

Новокузнецк 2014

Управление стратегией фирмы: процессный подход



1. Построение механизма реализации стратегии

Механизм реализации стратегии - это совокупность взаимодействующих процессов, методов, приемов и элементов системы управления, обеспечивающая упорядоченность и эффективность реализации стратегии на предприятии.

Структурные элементы механизма реализации стратегии:

- план реализации стратегии (или стратегический план);
- политика;
- программы развития по основным направлениям реализации стратегии;
- стратегические бюджеты;
- организационная структура;
- организационная культура;
- кадровое обеспечение реализации стратегии;
- система стимулирования персонала;
- система стратегического контроля.

1. Построение механизма реализации стратегии

Задачи персонала по формирование механизма реализации стратегии

Этапы формирование механизма реализации стратегии организации	Задачи персонала фирмы
1. Планирование реализации стратегии	1.1 Формирование плана реализации стратегии (стратегического плана). 1.2 Разработка политики организации в отношении ключевых сфер формирования конкурентоспособности предприятия. 1.3 Разработка программ развития по основным направлениям реализации стратегии. 1.4 Составление бюджетов стратегической деятельности.
2. Поведение необходимых предварительных организационных изменений	Потенциально необходимые организационные изменения: - реорганизация фирмы; - перераспределение полномочий и ответственности в организации и закрепление нового порядка принятия решений в измененной организационной структуре; - разработка и проведение предварительных мероприятий по адаптации культуры организации к выбранной стратегии; - изменение системы стимулирования работников, определяющих цели организации, разрабатывающих средства их достижения и организующих процесс реализации стратегии.

1. Построение механизма реализации стратегии

Задачи персонала по формирование механизма реализации стратегии (продолжение)

Этапы формирование механизма реализации стратегии организации	Задачи персонала фирмы
3. Формирование системы стратегического контроля	<ol style="list-style-type: none">1. Определение параметров развития организации, которые необходимо контролировать для успешной реализации стратегии.2. Определение количественных показателей контроля и источников информации о них.3. Определение приемлемого уровня отклонений показателей контроля.4. Определение точек контроля, т.е. мест в потоке ресурсов или информации, мест образования промежуточных и конечных результатов, которые наиболее подходят для контроля.5. Определение используемых методов контроля6. Определение подразделений, отвечающих за осуществление функций контроля

1. Построение механизма реализации стратегии

Содержание стратегического плана крупного предприятия:

1. Описание условий хозяйствования в планируемом периоде
2. Оценка стратегического потенциала предприятия
3. Стратегические ориентиры развития предприятия
4. Базовая стратегия развития предприятия и запасные альтернативы стратегии
5. Функциональные стратегии
6. Наиболее значимые проекты
7. Капиталовложения и ресурсное обеспечение
8. Прогнозируемые риски

Приложения: таблицы с основными расчетами, аналитические справки и др.

2. Реализации стратегии в процессе оперативного и текущего управления организацией

Реализацию стратегии предприятия следует рассматривать как принятие конкретных решений относительно поведения организации в той или иной ситуации.

По сути стратегия реализуется через принятие решений повседневных вопросов, которые возникают в процессе управления маркетингом, производством, НИОКР, финансами, кадрами и другими функциональными зонами организации.

2. Реализации стратегии в процессе оперативного и текущего управления организацией

Неотъемлемой частью реализации стратегии является оценка ее контрольных параметров и принятие решения по проведению корректирующих мер, осуществляемых в рамках стратегического контроля.

Параметры контроля:

- оценка уровня достижения стратегических ориентиров;
- оценка внешней среды;
- оценка стратегии;
- оценка механизма реализации стратегии

2. Реализации стратегии в процессе оперативного и текущего управления организацией

Критерии оценки стратегии:

- соответствие стратегическим ориентирам (позволяет ли развиваться организации в соответствии с видением, миссией и стратегическими целями);
- соответствие современному потенциалу фирмы;
- соответствие уточненным/новым возможностям и угрозам, заложенным во внешней среде;
- приемлемость риска (вероятность наступления тех или иных стратегических событий, помноженная на прогнозируемый выигрыш/проигрыш);
- гибкость (возможность для быстрого маневра в отношении корректировки стратегии и ее замены, возможности для вариативности в принятии решений в будущем);
- предпочтения перед другими стратегическими альтернативами (оценка тех же факторов по отношению к другим стратегиям).

2. Реализации стратегии в процессе оперативного и текущего управления организацией

Схематичное построение процесса контроля реализации стратегии (стратегического контроля)



3. Аудит стратегии фирмы

Цель аудита стратегии – независимая оценка реализуемой фирмой стратегии.

Критерии независимой оценки стратегии:

- адекватность условиям внешней среды и возможностям организации;
- четкость и внутренняя согласованность стратегии;
- уровень поддержки стратегии фирмы со стороны ее сторонников и заинтересованных лиц;
- движение организации в соответствии с выбранной стратегией

3. Аудит стратегии фирмы

Рекомендуемый порядок проведения аудита стратегии организации

Этапы и шаги аудита стратегии	Преследуемая цель
Этап 1. Оценка внешней среды (внешних условий хозяйствования)	
1.1 Анализ внешней среды на макроуровне (глобальных условий хозяйствования)	Выявление наиболее значимых и устойчивые тенденции развития отрасли
1.2 Детальный анализ внешней среды:	
1.2.1 Анализ конкурентов	Определение рыночных позиций конкурентов, стратегии конкурентов и потенциала развития
1.2.2 Анализ потребителей	Определение рыночной привлекательности существующих и потенциальных потребителей, оценка конкурентных преимуществ компании
1.2.3 Оценка других заинтересованных лиц (поставщики, регулирующие органы, акционеры и др.)	Составление «карты интересов» и определение полей взаимодействия
1.3 Интеграция данных анализа внешней среды	Обобщение полученной информации

3. Аудит стратегии фирмы

Рекомендуемый порядок проведения аудита стратегии организации (продолжение)

Этапы и шаги аудита стратегии	Преследуемая цель
Этап 2. Оценка организации	
2.1 Прояснение стратегии фирмы	Идентификация текущей стратегии фирмы, оценка уровня ее понимания и поддержки со стороны заинтересованных лиц
2.2 Измерение жизнеспособности и устойчивости реализуемой стратегии	Определение уровня гибкости стратегии и соответствия ее условиям внешней среды
2.3 Определение бизнес-процессов: - процессы, создающие конкурентные преимущества; - процессы, добавляющие ценности (служат для поддержки описанных выше процессов); - процессы, необходимые для деятельности (необходимые действия, но не создающие конкурентные преимущества); - лишние процессы	Классификация бизнес-процессов фирмы и сравнение их с бизнес-процессами конкурентов (бенчмаркинг)

3. Аудит стратегии фирмы

Рекомендуемый порядок проведения аудита стратегии организации (продолжение)

Этапы и шаги аудита стратегии	Преследуемая цель
Этап 2. Оценка организации (продолжение)	
2.4 Определение способностей организации	Сопоставление текущего уровня способностей с требуемым уровнем для успешной реализации стратегии и составление плана (карты) развития способностей организации
2.5 Оценка организационной структуры и распределения ресурсов	Определение соответствия намеченной стратегии существующей оргструктуры и принятых принципов распределения ресурсов
2.6 Оценка культуры организации	Оценка влияния существующей организационной культуры на реализацию стратегии
2.7 Интеграция элементов аудита организации	Формирование независимого мнения об адекватности реализуемой стратегии способностям фирмы и эффективности построения бизнес-процессов
Этап 3. Интеграция и внедрение	Разработка и аргументация комплекса мероприятий по совершенствованию принятой стратегии, механизма ее реализации и системы построения бизнес-процессов в целом по фирме

Аудиторные занятия окончены.

ВСЕМ УДАЧИ НА ЗАЧЕТЕ!!!!