

# Лекция 2

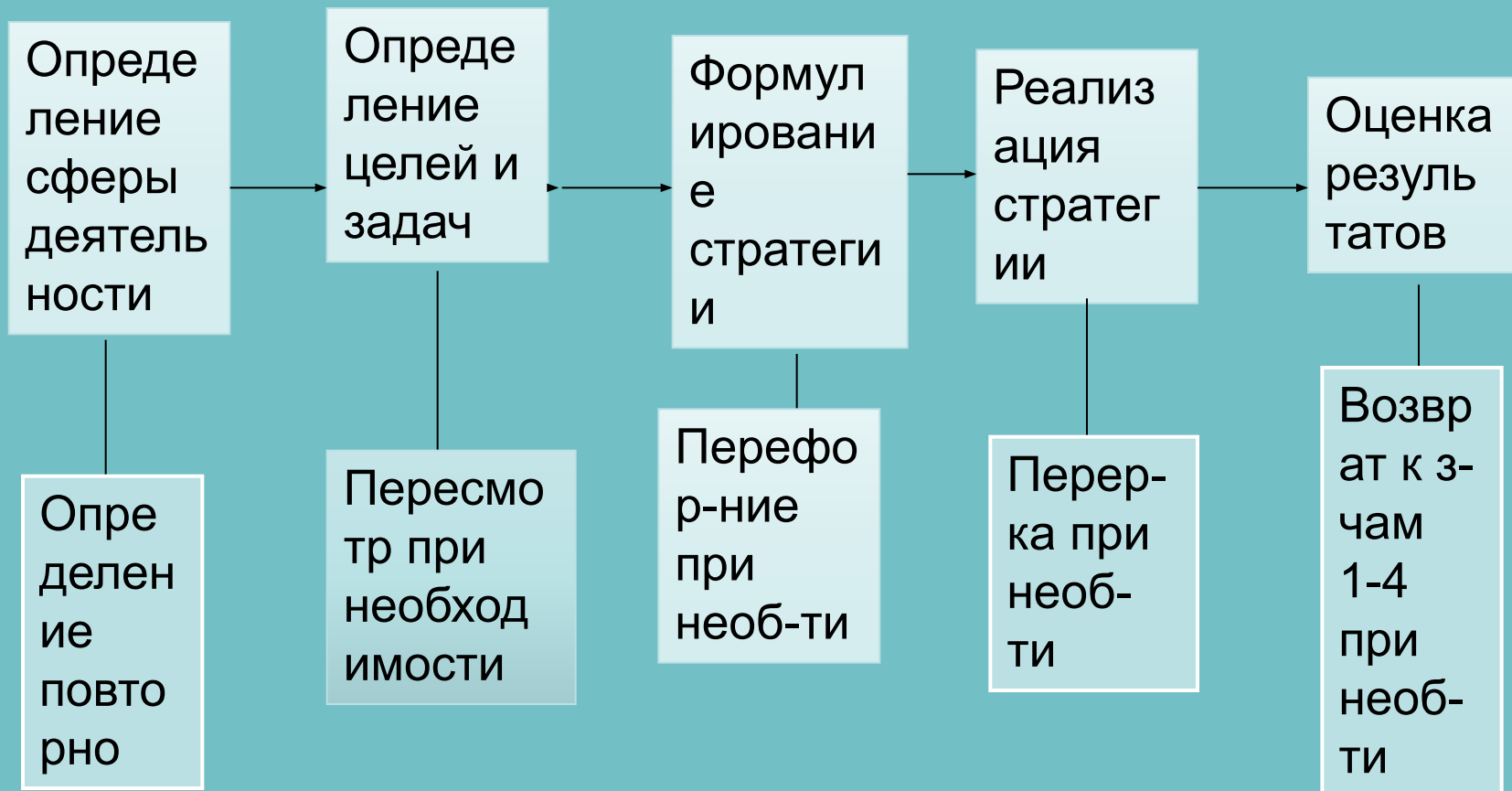
## Задачи стратегического менеджмента

### План лекции

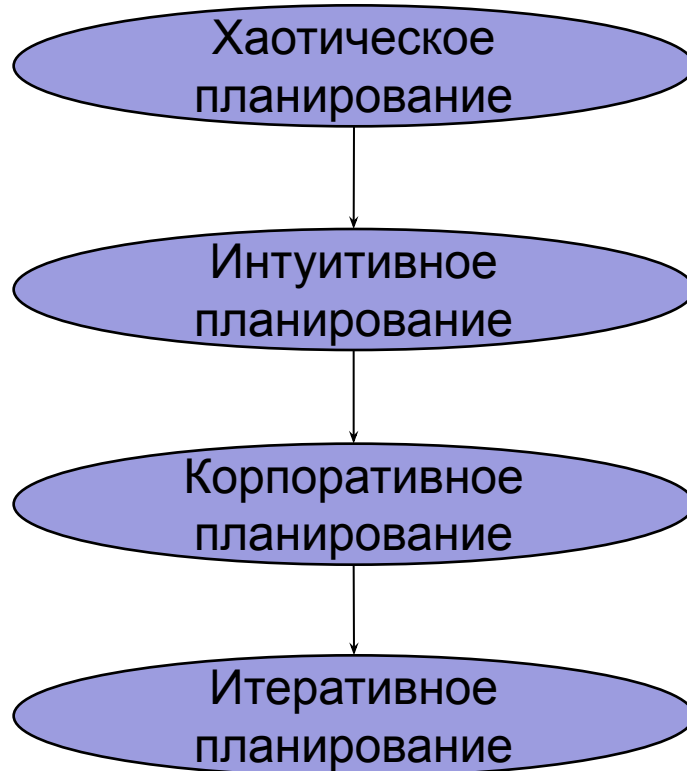
- 1. Развитие стратегического видения и определение миссии организации
- 2. Виды целей организации, постановка стратегических целей и задач для их достижения
- 3. Определение вида бизнеса, выбор и планирование стратегии организации
- 4. Реализация стратегии.
- 5. Оценка результатов, внесение изменений в стратегический план

# Продолжение лекции

- Пять задач стратегического менеджмента



# Подходы к стратегическому планированию



# Определение видения и миссии

- Видение – это описание желаемого состояния фирмы в будущем.
- Пример видения компании Ford – Стать лидирующей в мире компанией в области производства автомобилей и сопутствующих товаров и услуг.
- Первая стадия разработки стратегии – миссия- считается одним из главных элементов идеологической базы формирования организации. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы.

# Продолжение лекции

## Варианты разработки миссии

```
graph TD; A[Варианты разработки миссии] --> B[1-й вариант (внешний) Брендový слоган организации]; A --> C[2-й вариант (внутренний) Расширенный, для внутреннего пользования];
```

1-й вариант  
(внешний)  
Брендový слоган  
организации

2-й вариант  
(внутренний)  
Расширенный, для  
внутреннего  
пользования

# Продолжение лекции

## Характеристики формулирование видения

```
graph TD; A[Характеристики формулирование видения] --> B[Краткость]; A --> C[Обращение ко всем заинтересованным сторонам]; A --> D[Соответствие миссии и ценностям]; B --> E[Возможность проверки]; B --> F[Осуществимость]; B --> G[Способность вдохновлять];
```

**Краткость**

Обращение ко всем  
заинтересованным  
сторонам

Соответствие  
миссии и  
ценностям

Возможность  
проверки

Осуществимость

Способность  
вдохновлять

# Продолжение лекции

Взаимосвязь понятий «видение», «миссия», «общие долгосрочные цели фирмы» и «стратегия»

Кто мы? (Видение)

Для кого и для чего мы? (Миссия)

Что мы хотим достичь? (Цели)

Как это можно сделать? (Стратегия)

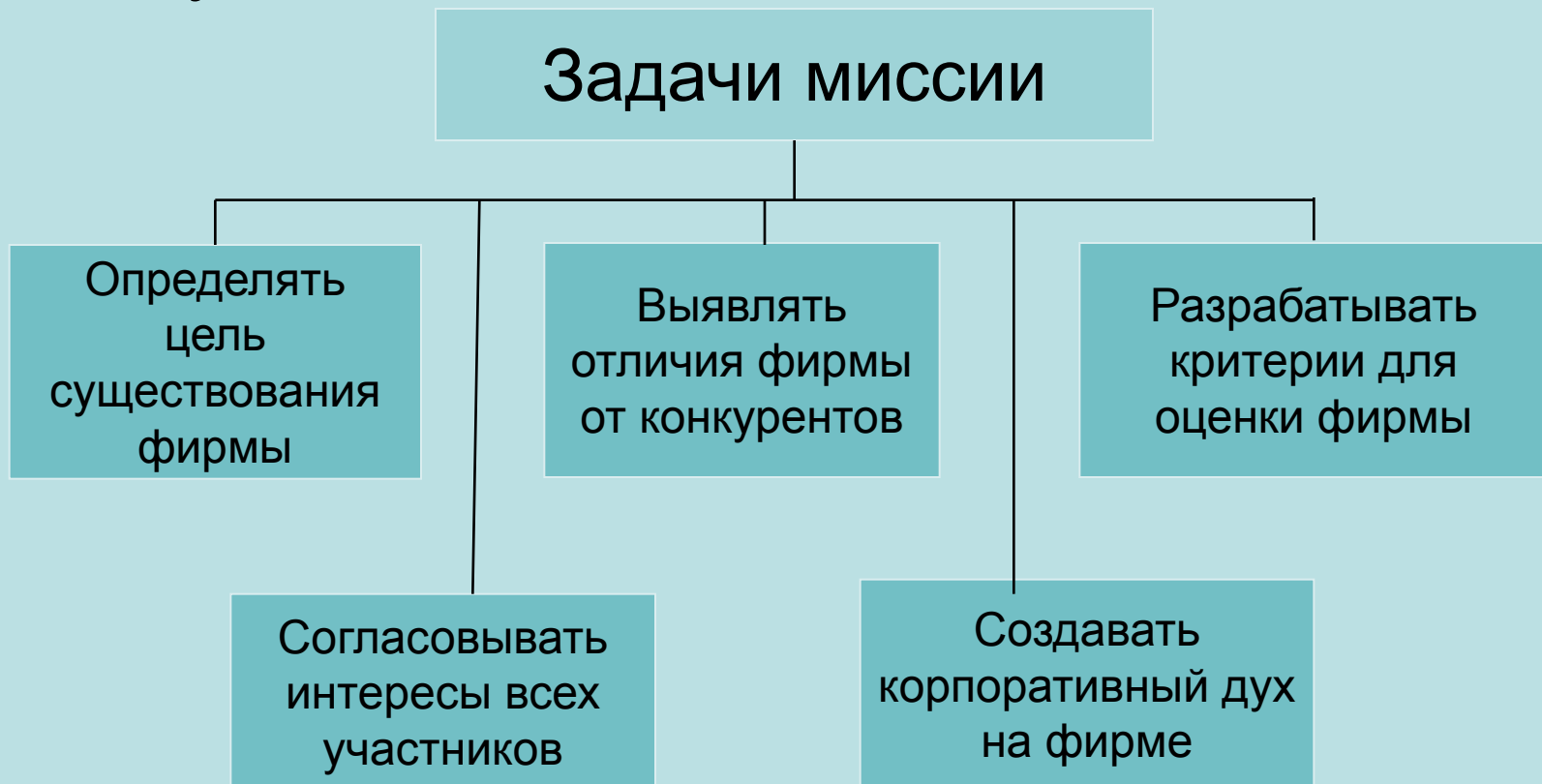
# Продолжение лекции

- Внутри организации миссия дает персоналу понимание целей организации и помогает в выработке единой позиции, способствующей укреплению организационной культуры.
- Во внешней среде миссия способствует созданию цельного образа организации, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть. Таким образом, миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и



# Продолжение лекции

стратегий на различных организационных уровнях.  
Миссия предназначена для решения  
следующих задач:



# Содержание миссии

Фактор	Значение фактора
Описание товара	Какие т-ры пред-ся
Характеристика рынка	Опр-е своих потр-лей
Цели организации	Доход, выж-ние, рост
Размещение	Гран-цы к-ной борьбы
Технология	Хар-ки об-ния, тех.пр.
Философия	Базовые цен-ти ф-мы
Желательный образ	К какому им-жу стр-ся
Соц-ная отв-ть	Поз-ия орг-ции к перс-лу

# Примеры миссии

Apple Computer, Inc – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире

Kodak- Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

МТС – Благодаря надежной связи МТС предоставляет клиентам возможность строить и улучшать свою жизнь, постоянно развиваться. Все ресурсы МТС нацелены на то, чтобы благодаря услугам компании жизнь клиентов МТС становилась более насыщенной, интересной и наполненной новыми возможностями

# Пример миссии

Газпром.- Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей России, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Балтика – Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.

# Примеры миссии

Мегафон – Мегафон объединяет Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого

Otis Elevator- обеспечить заказчиков более надежным, чем у наших конкурентов средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, сторону и на короткие расстояния.

# Признаки пустой миссии (1-4)

1. Содержит фразы о том, что далеко от реального бизнеса фирмы и ее клиентов
2. Содержит стандартные фразы, не несущие конкретики и не дающие понять, что делает или собирается делать организация.
3. Не связана с планами организации
4. Не воспринимается сотрудниками организации.

Удовлетворить наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени внедрения новых транспортных средств, повышение эффективности всех предприятий и производственных процессов, создание партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками

## 2. Постановка стратегических целей и задач

Цели – это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Они переводят миссию и направление развития в конкретные задачи

Различают общие цели, разрабатываемые на долгосрочную перспективу для фирмы в целом, и цели специфические, устанавливаемые по основным видам и функциональным направлениям деятельности на основе общих целей организации

# Требования к целям

## Цели

```
graph TD; A[Цели] --> B[Конкретные и измеримые]; A --> C[Ориентированы во времени]; A --> D[Реалистичные]; A --> E[Сопоставимы и взаимодополняющие];
```

Конкретные и  
измеримые

Ориентирова  
ны во  
времени

Реалистич  
ные

Сопоставимы  
и взаимод  
поддерживаю  
щие



# Разработка целей

1. Какой уровень показателей реально возможен при данных отраслевых и конкурентных условиях
2. Каких результатов должна достичь компания, чтобы ее деятельность была успешной
3. Какой производительности организация может достичь, если ее стимулировать

Многочисленные цели организации могут быть объединены в две группы: экономического и неэкономического характера.

# Виды целей

Неэкономические цели в основном связаны с социальными задачами организации.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть количественные или качественные.

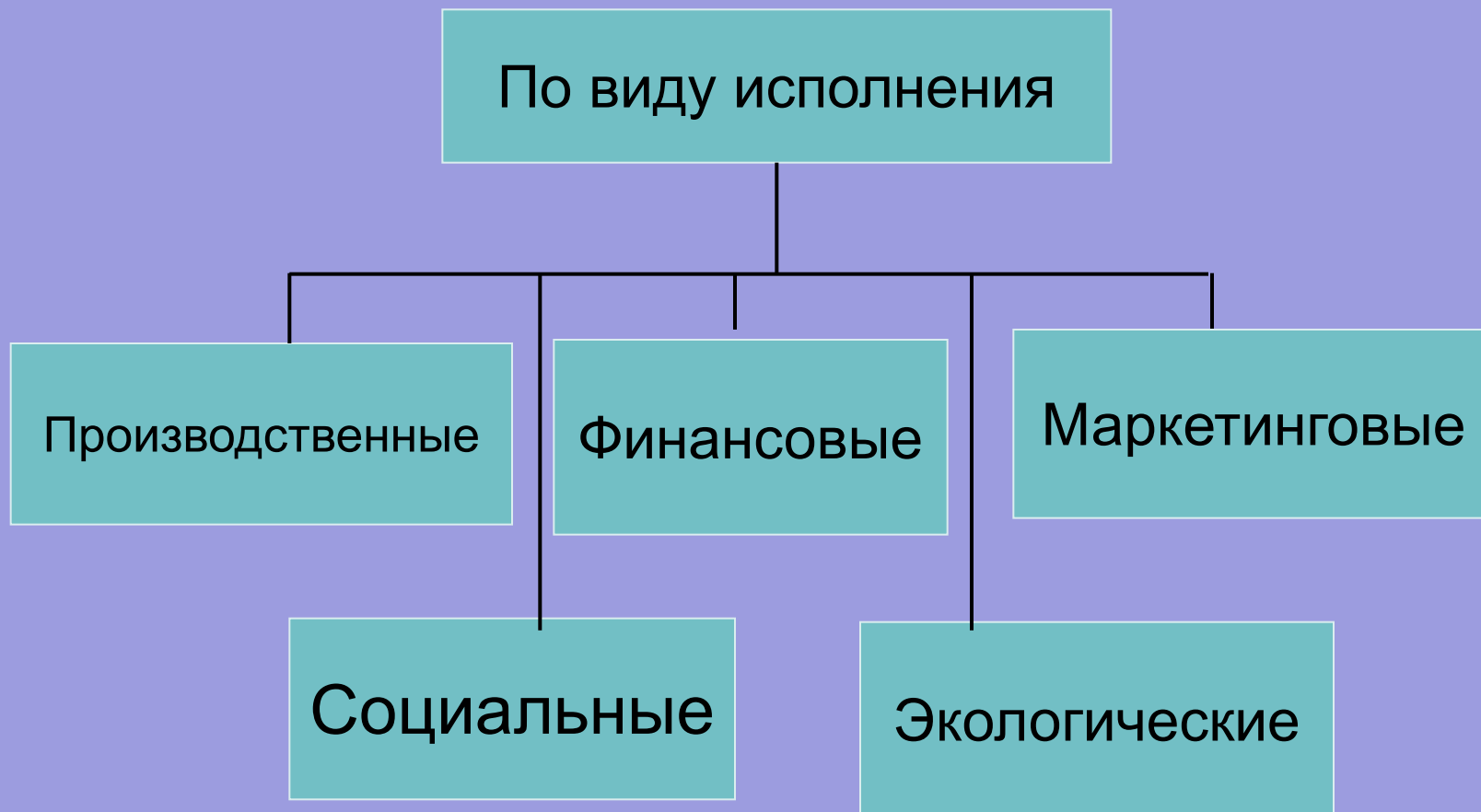
Существует еще два типа целей: финансовые и стратегические. Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых ей для роста.

# Продолжение лекции

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке.

Таким образом при определении целей надо иметь в виду не только достижение хороших финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по усилению конкурентоспособности фирмы.

# Классификация целей



# Классификация целей

По времени

```
graph TD; A[По времени] --> B[Текущие]; A --> C[Краткосрочные]; A --> D[Долгосрочные]; A --> E[Перспективные];
```

Текущие

Краткосрочные

Долгосрочные

Перспективные

# Классификация целей

По количеству одновременно реализуемых

```
graph TD; A[По количеству одновременно реализуемых] --> B[Главная, доминирующая цель]; A --> C[Небольшое количество целей]; A --> D[Много целей];
```

Главная,  
доминирующая  
цель

Небольшое  
количество  
целей

Много целей

# Классификация целей

По реальности осуществления

```
graph TD; A[По реальности осуществления] --> B[Предусматривающие реальную реализацию]; A --> C[Декларативные – предназначенные для общественности];
```

Предусматривающие  
реальную реализацию

Декларативные –  
предназначенные для  
общественности

# Классификация целей

По уровню приоритетности

```
graph TD; A[По уровню приоритетности] --> B[Равноправные]; A --> C[Приоритетные или про ранжированные];
```

Равноправные

Приоритетные или  
про ранжированные



# Пример типовых целей организации

Доходно сть, рентабел ьность	Выражается в различных показателях: объем прибыли, доход на инвестированный капитал, коэф-т чистой прибыли
Положен ие на рынке	Доля рынка, объем продаж, рыночная ниша
Произво дительно сть	Издержки на ед. продукции

# Пример типовых целей

Инновации	Новые способы ведения бизнеса (новые технологии, методы организации производства, новые рынки)
Товары	Ассортимент, выведение нового товара на рынок или снятие с производства
Финансовые ресурсы	Движение денежной наличности, структура капитала, выпуск ценных бумаг, оборотный капитал, выплата дивидендов

# Пример типовых целей

<p>Производственный потенциал</p>	<p>Производственные мощности, постоянные затраты, количество продукции в натурном и денежном выражении</p>
<p>Организация процесса</p>	<p>Изменение в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей</p>

# Пример типовых целей

Персонал	выполнение трудовых функций, отношение к работе, проф. обучение, способы мотивации
Социальная ответственность	Виды деятельности, ориентированные на участие в решении острых социальных проблем (безработица, экология)

# Продолжение лекции

## Процесс целеполагания

```
graph TD; A[Процесс целеполагания] --> B[Осмысления результатов анализа среды]; A --> C[Разработка видения и миссии организации]; A --> D[Построение иерархии целей]; A --> E[Установление индивидуальных целей];
```

Осмысления  
результатов  
анализа среды

Разработка  
видения и  
миссии  
организации

Построение  
иерархии  
целей

Установление  
индивидуальн  
ых целей

## Продолжение вопроса 2

Цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов. Строится целевая модель, которая описывает упорядоченную иерархию целей, задач и методов их решения.

# Система стратегических задач и показателей

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Финансовая деятельность	Устойчивое положение, успех, процветание, признание	Поступление ден-ых средств, прибыль, доход на акционерный капитал, цена

# стратегические задачи и показатели

Хозяйственная деятельность	Технологии, производство, качество	Конкурентоспособность, производительность, сертификация
Потребители	Удовлетворенность, лояльность, доля рынка, реакция на запросы	Рез-ты опроса, повторные покупки, увеличение доли рынка, своевр-е поставки



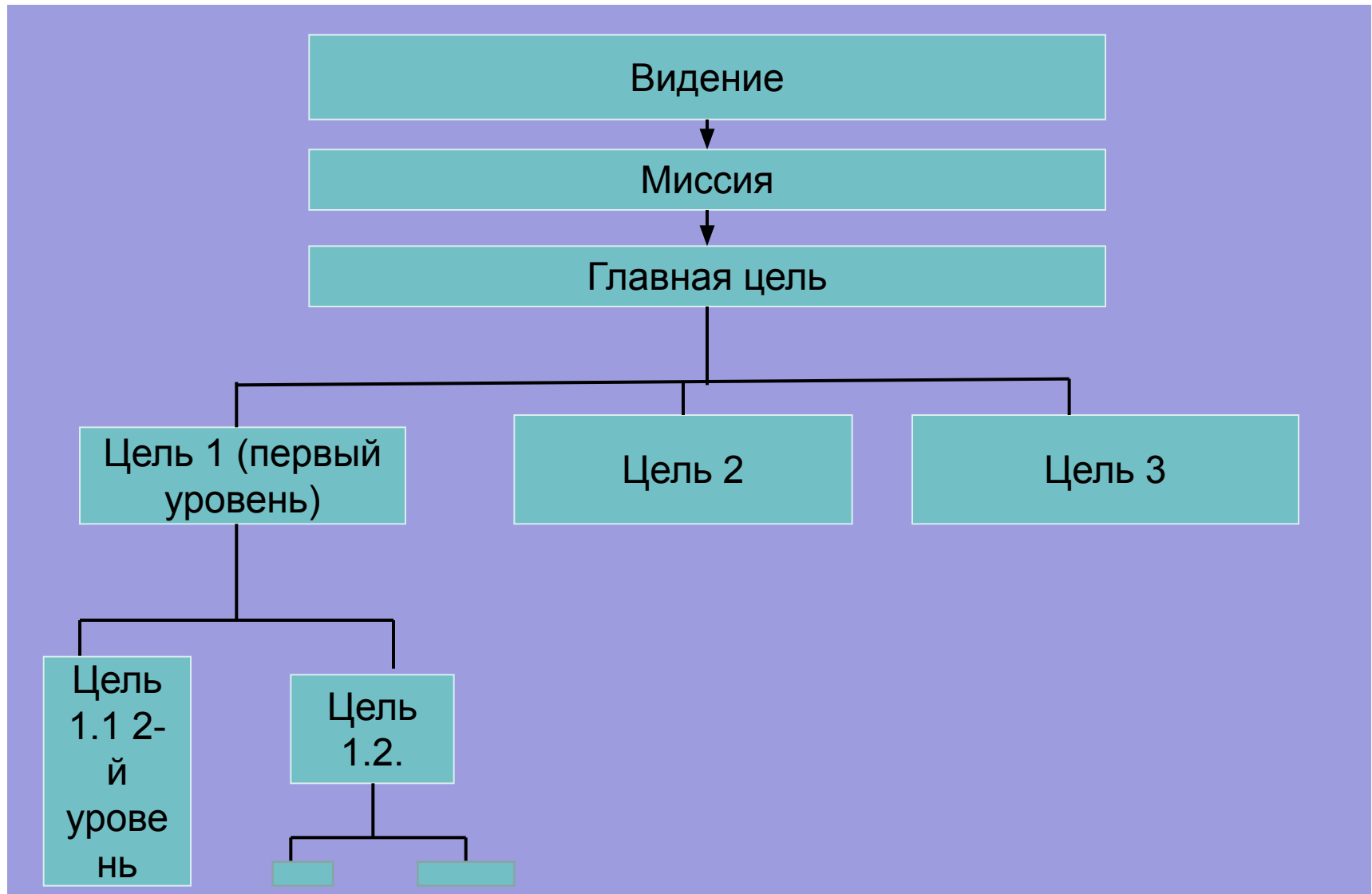
# Правила использования модели ДЦ

1. Общая цель, находящаяся на вершине, должна содержать описание конечного результата.
2. Реализация каждого последующего уровня целей в иерархической структуре должна являться необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.

# Продолжение правил

3. При формулировке целей различных уровней необходимо описывать желаемые результаты
4. Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга.
5. В основании дерева целей должны лежать задачи, представляющие собой операции и процедуры, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки  
Глагол + существительное = цель

# Структура ДЦ организации



# Определение вида бизнеса

Большинство компаний разрабатывают не один стратегический план, а несколько, объединенных общей целью стратегий различных уровней управления, образуя иерархию стратегий. Уровни тесно связаны между собой и образуют пирамиду стратегий

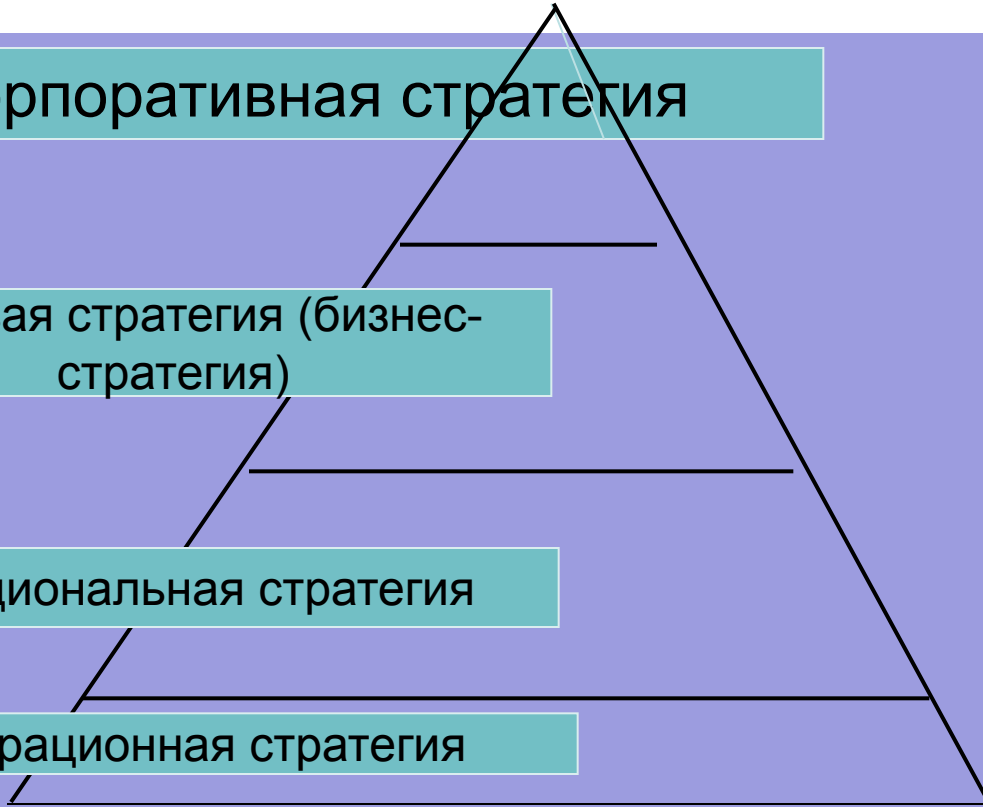
# Пирамида стратегий

корпоративная стратегия

Деловая стратегия (бизнес-стратегия)

Функциональная стратегия

Операционная стратегия



# Задачи по разработке стратегии

У-нь стр-гии	Пред-ние	Отв-ный за раз-ку	Основные задачи
Корпоративная стратегия	Для орг-ции сфер ее деят-ти	Руководители высшего звена	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Создан ие и упр-ние портфелем бизнеса</li><li>2. Обеспе чение синергии</li></ol>

# Продолжение таблицы

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>3. Определение инвестиционных приоритетов</p> <p>4. Улучшение общих показателей работы</p> <p>5. Действия в отношении убыточного или непривлекательного бизнеса</p> |
|--|--|--|--|

# Продолжение таблицы

2. Деловая стратегия	Для каждо го вида бизне са	Руко води тели стра теги ческ их отде лени й	1. Повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ 2. Формирование мех-ма реагирования на внешние изменения
----------------------------	---	---	--



# Продолжение таблицы

			3. Интеграция стратегических усилий различных функциональных направлений
3. Функциональная стратегия	Для каждого функционального направления	Функциональные центры	1. Поддержка общей деловой стратегии и конкурентоспособности 2. Создание управленческих ориентиров для достижения функ-ных

# Продолжение таблицы

			3. Интеграция стратегических усилий операционной деятельности
4. Опера ционн ая страт егия	Для региона льных предста вительс тв	Руковод ители рег-ных пред-в	1. Решение узкоспециализированных вопросов в интересах регионального пред-ва

# Определение вида бизнеса

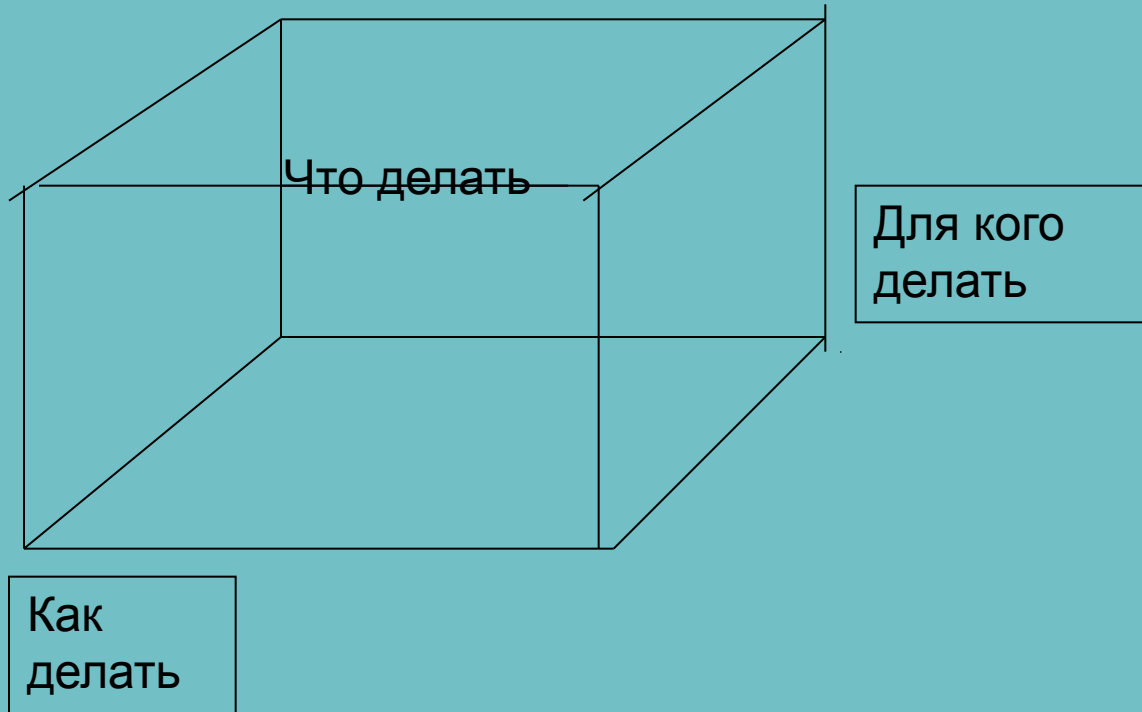
Бизнес компании определяется тем, какие потребности необходимо попытаться удовлетворить и какой целевой группы потребителей, а также технологиями, которые будут использоваться, и функциями, которые будут осуществляться при работе на целевом рынке.

# Продолжение вопроса 3

Правильное определение бизнеса требует принятия во внимания трех факторов:

- Потребности покупателя или что надо производить
- Группы покупателей для кого производятся товары
- Технологическое и функциональное исполнение, т.е. каким образом удовлетворяются потребности покупателя.

# Определение бизнеса



# Вопрос

- Определить, чем занимается компания IBM: производством компьютеров, бизнесом в сфере информации и обработки коммерческих данных (сфере услуг и обслуживание клиентов), или бизнесом в сфере новых технологий (основанных на новых разработках)

## Реализация стратегии (вопрос 4)

Компании по-разному выполняют задание по разработке стратегии. В маленьких компаниях выработка стратегии проходит неформально. Крупные фирмы разрабатывают свои планы описанием необходимых процедур и временных факторов

# Вопрос 4

## Пути управления процессом формирования стратегии

Топ-менеджер – архитектор стратегии (главный подход)

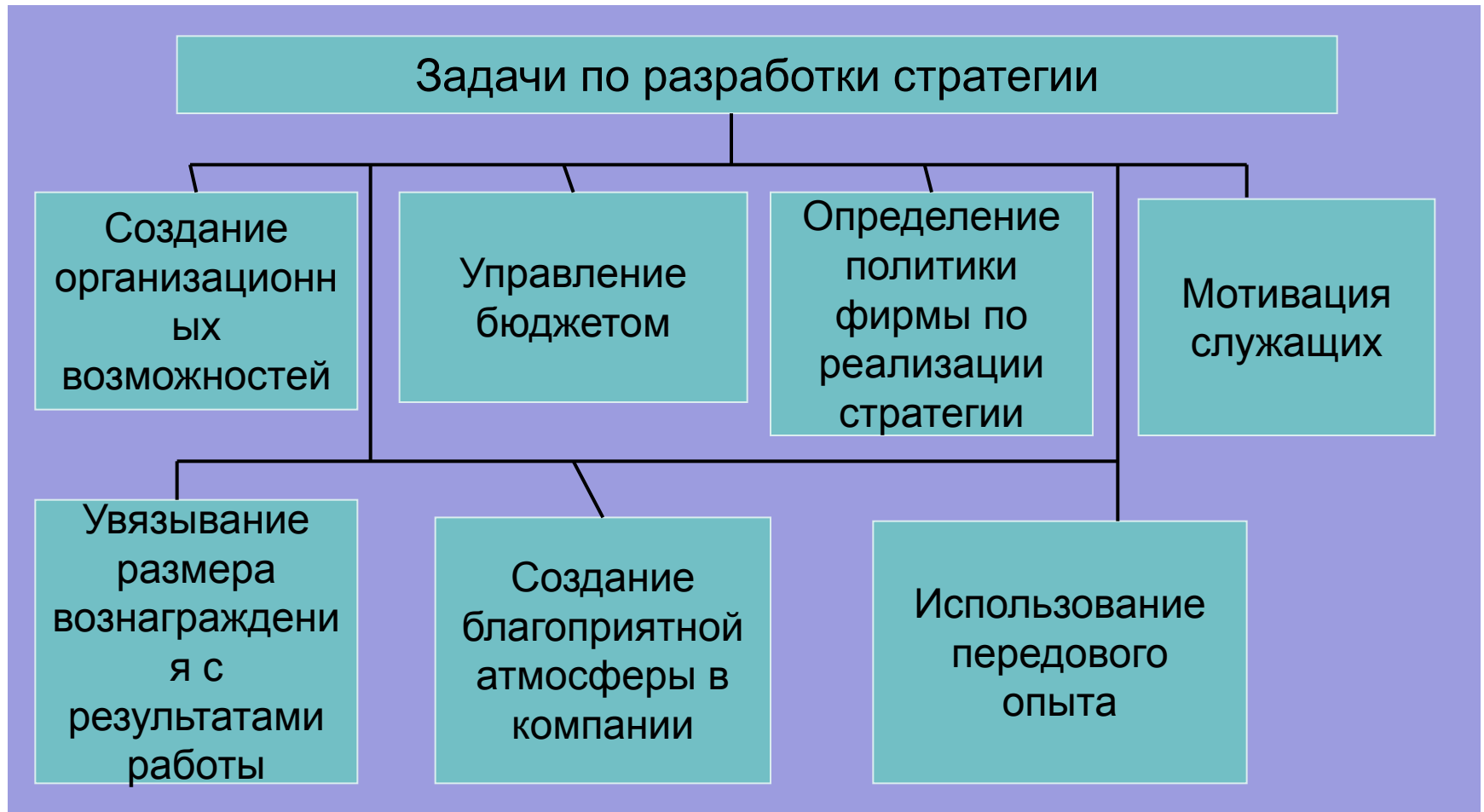
Подход делегирования полномочий

Совместный подход

Инициативный подход



# Вопрос 4



# Критерии оценки выбранной стратегии

Соответствие  
выбранной стратегии  
состоянию и  
требованиям  
окружения

Соответствие  
выбранной стратегии  
потенциалу и  
возможностям  
организации

Приемлемость риска,  
заложенного в стратегию

## Оценка результатов. Внесение изменений в стратегический план(5)

Каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью адаптировать свою стратегию к изменениям в отрасли.

# Вопрос 5

## Причины корректировки стратегии

```
graph TD; A[Причины корректировки стратегии] --> B[Изменение конкурентной среды]; A --> C[Изменение вкусов потребителей]; A --> D[Появление новых технологий]; B --> E[Агрессивные действия конкурентов]; B --> F[Слияние компаний]; C --> F; C --> G[Корректировка стратегий на функциональном уровне]; D --> G;
```

Изменение конкурентной среды

Изменение вкусов потребителей

Появление новых технологий

Агрессивные действия конкурентов

Слияние компаний

Корректировка стратегий на функциональном уровне

# Контрольный вопрос 2

- Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
- 1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
  - А) портфельная;    Г) функциональная.
  - Б) текущая;
  - В) деловая;

# Контрольные вопросы

2. Главная цель управления заданиями в организации – это:

А) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;

Б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;

В) создание новых знаний;

Г) все предыдущие ответы верны.

3. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий?

А) может;

Б) не может;

В) может, если это многоотраслевая компания.