
Стратегическое управление бизнесом



**Стратегическое управление
бизнесом — залог Вашего
успеха!**



Стратегическое управление бизнесом

- Важно понимать, что с каждым годом на рынке происходят изменения.
- Неважно, каким бизнесом вы занимаетесь.
- В любом случае появляются новые конкуренты, и конкуренция становится все жестче.
- Руководители, чтобы развивать свою компанию, просто обязаны обучаться именно бизнесу, а также узнать, что такое стратегическое управление
- Решение проблемы.....

Стратегическое управление бизнесом

- Решение проблемы.....
- читать одну бизнес-книгу в неделю;
- посещать бизнес-тренинги, хотя бы один в два месяца;
- нишевые конференции, семинары, собрания и т. Д;
- обмениваться опытом с другими предпринимателями
- Система стратегического управления
- Порядок разработки и проектирования системы стратегического управления

Стратегическое управление бизнесом

- Порядок разработки и проектирования системы стратегического управления;
- Разработать структуру управления бизнесом;
- Назначение системы стратегического управления;
- Задачи системы стратегического управления;
- Основные элементы системы стратегического управления;
- Объекты стратегического управления в бизнесе;
- Продукт стратегического управления.
- Назначение системы стратегического управления;
- - выделение ресурсов бизнеса под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
- - создание центров руководства каждой стратегической целью;
- - оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Стратегическое управление бизнесом

■ Задачи системы стратегического управления:

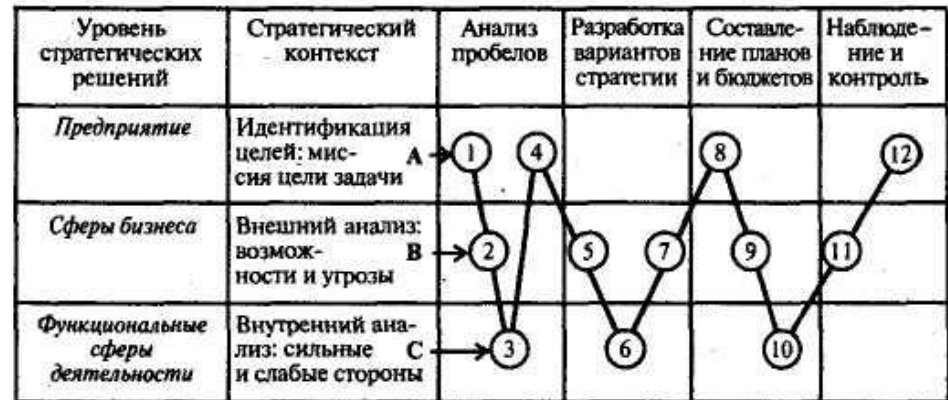
- разработка стратегических целей компании;
- - оценка ее возможностей и ресурсов;
- - анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;
- - оценка альтернативных путей деятельности;
- - определение стратегии на перспективу;
- - подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- - оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

■ Основные элементы системы стратегического управления

- четко сформулировать видение (представление) собственниками образа фирмы в перспективе и главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию);
- - установить цели и контрольные параметры бизнеса (долю рынка определенного ассортимента продукции или оказываемых услуг, ориентировочные объемы производства и продаж, показатели эффективности);
- - определить тип предприятия и способы управления бизнесом и собственностью;
- - проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT);
- - выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;
- - вскрыть основные проблемы в фирменной системе управления и во внешнем окружении;
- - сформулировать общие требования к управленческим подсистемам (инвестиций и развития, организационного развития, управления качеством, планирования и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления);
- - установить цели и общие требования к использованию объектов, находящихся в собственности, и активов фирмы.

Стратегическое управление бизнесом

- **Объекты стратегического управления в организации:**
 - Предприятия
 - Стратегические хозяйственные подразделения (СХП)
 - Функциональные зоны организации.
- Модель стратегического управления Венсила/Лагранжа



Стратегическое управление бизнесом

- Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения
- (А - корпоративный уровень
- В - бизнес-уровень
- С - функциональный уровень).
- Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.

Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
<i>Предприятие</i>	Идентификация целей: миссия цели задачи	А → 1		8	12
<i>Сферы бизнеса</i>	Внешний анализ: возможности и угрозы	В → 2	5	7	9
<i>Функциональные сферы деятельности</i>	Внутренний анализ: сильные и слабые стороны	С → 3	6	10	11

Стратегическое управление бизнесом

- 1. Уяснение бизнес целей и структуризация.
- 2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями.
- 3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия.
- 4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей.
- 5, 6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях.
- 7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений.
- 8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей.
- 9, 10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии.
- 11,12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

■ **Продукт стратегического управления**

Продуктом стратегического управления является система планов организации, включая стратегический план, представленный в виде единого документа или рядом документов.

Содержательную составляющую стратегического планирования представляют: миссия, цели, стратегии и ресурсы, необходимые для их реализации.

Стратегическое управление бизнесом

- Конечный продукт стратегического управления можно представить в виде двух составляющих:
 - - потенциал организации, который обеспечивает ее эффективность в долгосрочной перспективе и достижение поставленных целей;
 - - внутренняя структура и изменения в ней, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.
- Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

Стратегическое управление бизнесом

Архитектонику организации составляют:

- - технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
- - оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;
- - уровень организации производства;
- - структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
- - организационные задачи отдельных групп и лиц;
- - внутренние коммуникации и процедуры;
- - организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

- - отношением к изменениям;
- - профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
- - умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- - умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
- - мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.
- Способность организации обновлять и развивать свой потенциал служит важным показателем эффективности стратегического управления.

Сущность и особенности стратегических решений

- **Стратегические решения** – это управленческие решения, которые:
 - ориентированы на будущее и закладывают основы для операционных управленческих решений,
 - связаны со значительной неопределенностью, т.к. учитывают неконтролируемые внешние факторы,
 - связаны с привлечением значительных ресурсов и могут иметь серьезные долгосрочные последствия.

 - **Особенности стратегических решений:**
 - инновационны по природе, требуют особых мер по преодолению сопротивлений изменениям,
 - направлены на возможности, а не на задачи; на будущее, а не настоящее,
 - принимаются в условиях неопределенности,
 - субъективны, мало поддаются объективной оценке,
 - необратимы, имеют долгосрочные последствия.
- И.Ансофф:** стратегические решения направлены на решение такой проблемы, как выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы,

Сравнение оперативного (текущего) и стратегического управления

Характеристики	Оперативное управление	Стратегическое управление
Основополагающие цели	Производство товаров и услуг Максимизация прибыли	Выживание и развитие организации, баланс с внешним окружением
Учет фактора времени	Текущая и среднесрочная перспектива Экстраполяция на будущее	Долгосрочная перспектива Взгляд от будущего к настоящему
Сосредоточение внимания руководителей	Закрытая система Взгляд внутрь организации Поиск путей эффективного использования ресурсов	Открытая система Ориентация на победу в конкурентной борьбе Современный учет возможностей и опасностей
Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, система информационного обеспечения, маркетинг, инновация, состояние рынка
Управление персоналом	Взгляд на человека как на ресурс организации для выполнения отдельных работ и функций	Человек-основа организации, главный источник ее выживания и процветания, главная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыль Текущие финансовые показатели Внутренняя рациональность и экономичность работы	Доля на рынке, стабильность сбыта, динамика рентабельности, наличие конкурентных преимуществ, приспособляемость к изменениям

Бюджетирование

- **Бюджетирование** – финансовое планирование.
- Период: 1890 г. – 30-50-е гг. XX в.
- Составление бюджетов по статьям расходов
- Приоритеты: текущая прибыль, оптимальная структура затрат
- Недостатки: угроза долгосрочному развитию организации («прошлое повторяется в будущем»)

Долгосрочное планирование

Долгосрочное планирование – прогнозирование благоприятных возможностей.

- ❑ Период: 50-60-е г.г. XX в.
- ❑ Составление перспективного прогноза продаж
- ❑ Приоритеты: достаточность внутренних ресурсов
- ❑ Недостатки: допущение о неизменной внешней среде

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – оценка внешних факторов.

- ❑ Период: 70-е г.г. XX в.- 90-е г.г. XX в.
- ❑ Анализ внутренних ресурсов и внешних конкурентных сил
- ❑ Приоритеты: направленность «вовне»
- ❑ Недостатки: параметры и тенденции заданы прошлым периодом

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

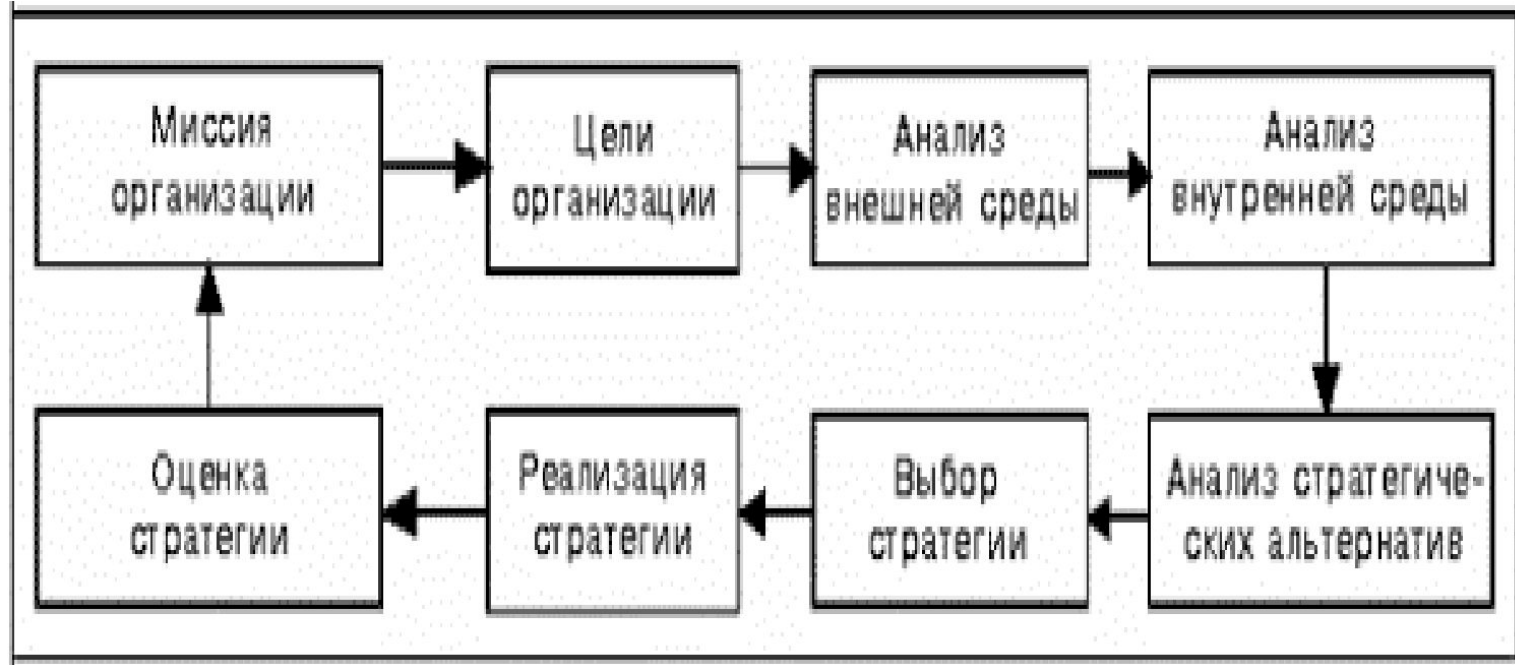


Рис. - Классическая структурная схема формирования стратегического поведения (М. Мескон)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

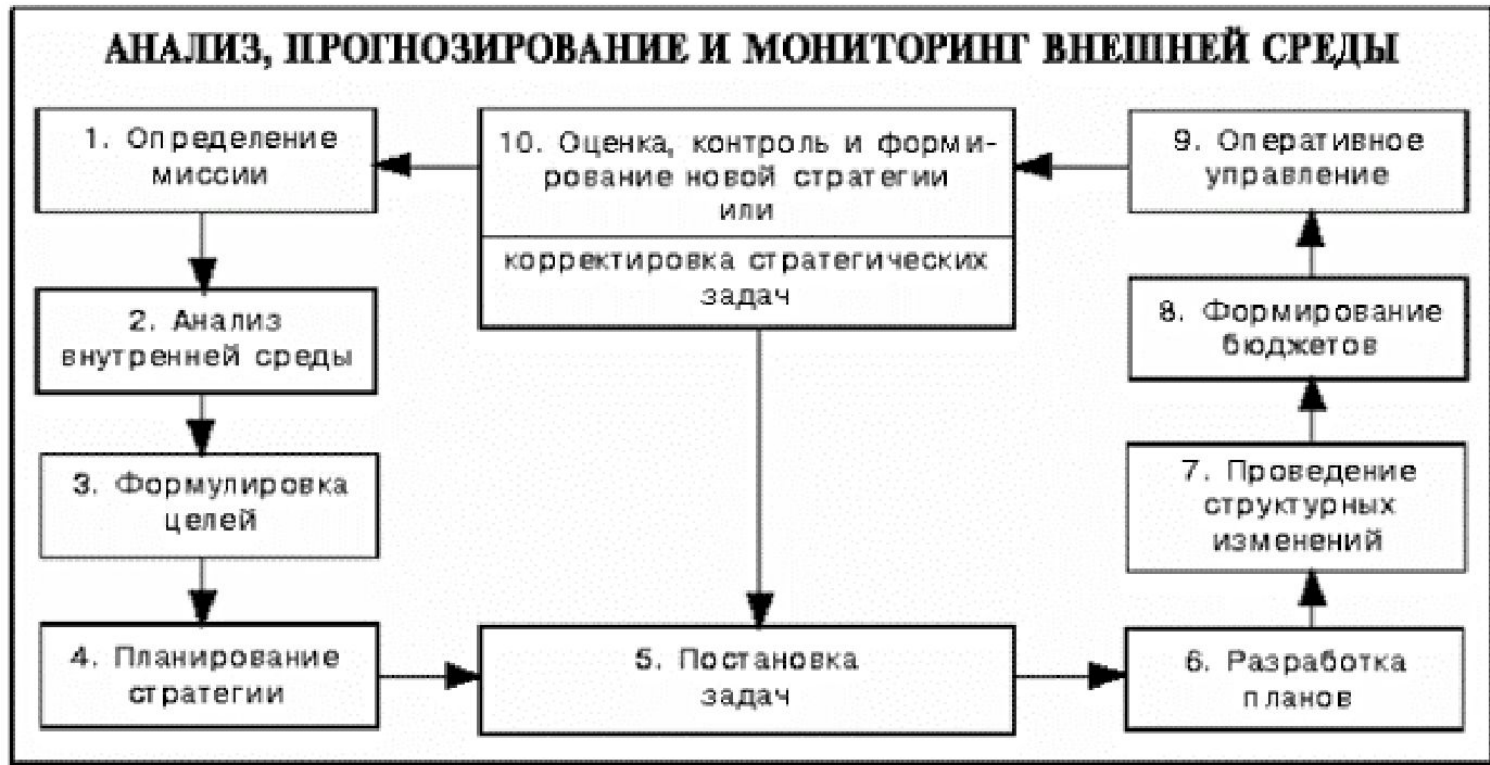


Рис. - Процесс планирования стратегии

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА



Рис. - Процесс разработки и реализации стратегии

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Основные этапы цикла стратегического управления:

- _ определение бизнеса и миссии организации,*
- _ разработку долгосрочных и краткосрочных целей,*
- _ разработку стратегии организации,*
- _ реализацию стратегии,*
- _ оценку эффективности стратегии и коррекцию предшествующих этапов.*



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Уровни стратегии в диверсифицированной организации

корпоративный

сферы бизнеса

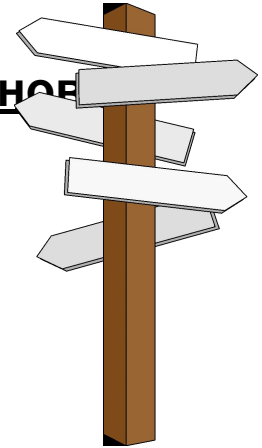
функциональный

линейный



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Факторы, влияющие на разработку стратегических планов



- перспективы развития отрасли,*
- сила конкуренции в отрасли,*
- культура и структура организации,*
- отношения между высшими уровнями
управления,*
- конкурентоспособность и конкурентный
потенциал организации.*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Миссия организации -

Наиболее важная, социально-ориентированная функция организации (кроме получения прибыли).

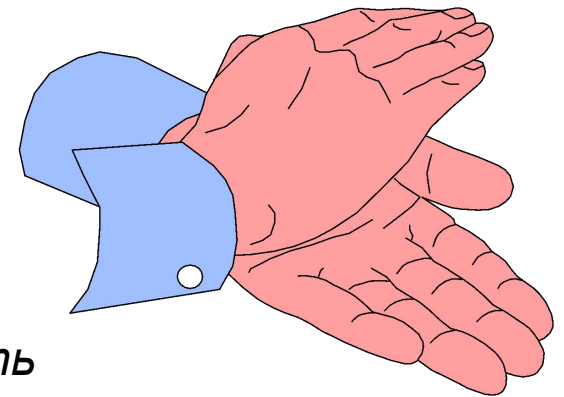
“Миссия компании =
Образ + Кредо”



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

“Образ” направлен на формирование облика компании в представлении окружающих.

Его основу составляют: **репутация** компании на рынке (текущие достижения), и **имидж**, который компания хочет обеспечить себе во внешнем мире (будущее стремление).

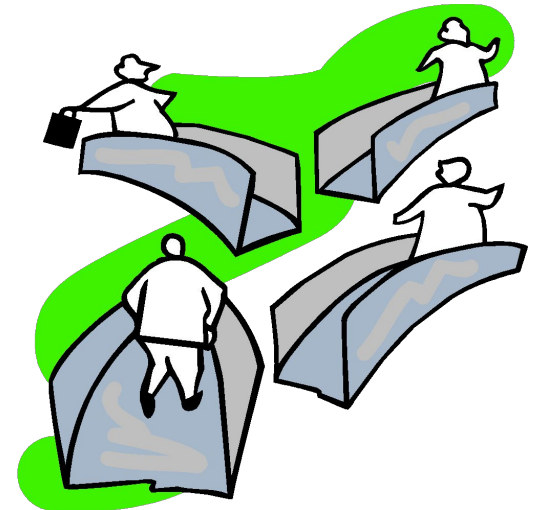


“Кредо”, в свою очередь, придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей. Оно выражает **мировоззрение** компании (стратегические ориентиры) и **основные убеждения, взгляды** (тактические направления).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Цели должны быть:

- четко сформулированными,
- измеримыми,
- достижимыми,
- разумными,
- определенными во времени.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

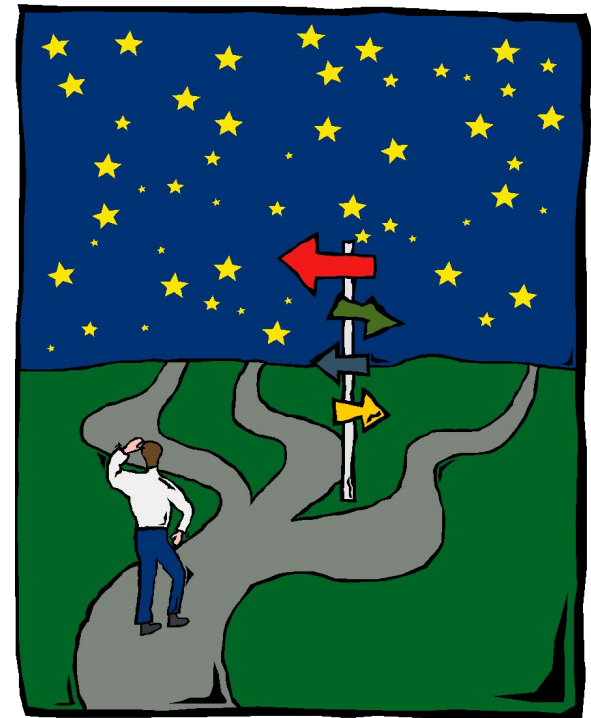


Рис. - Классификация целей по различным признакам

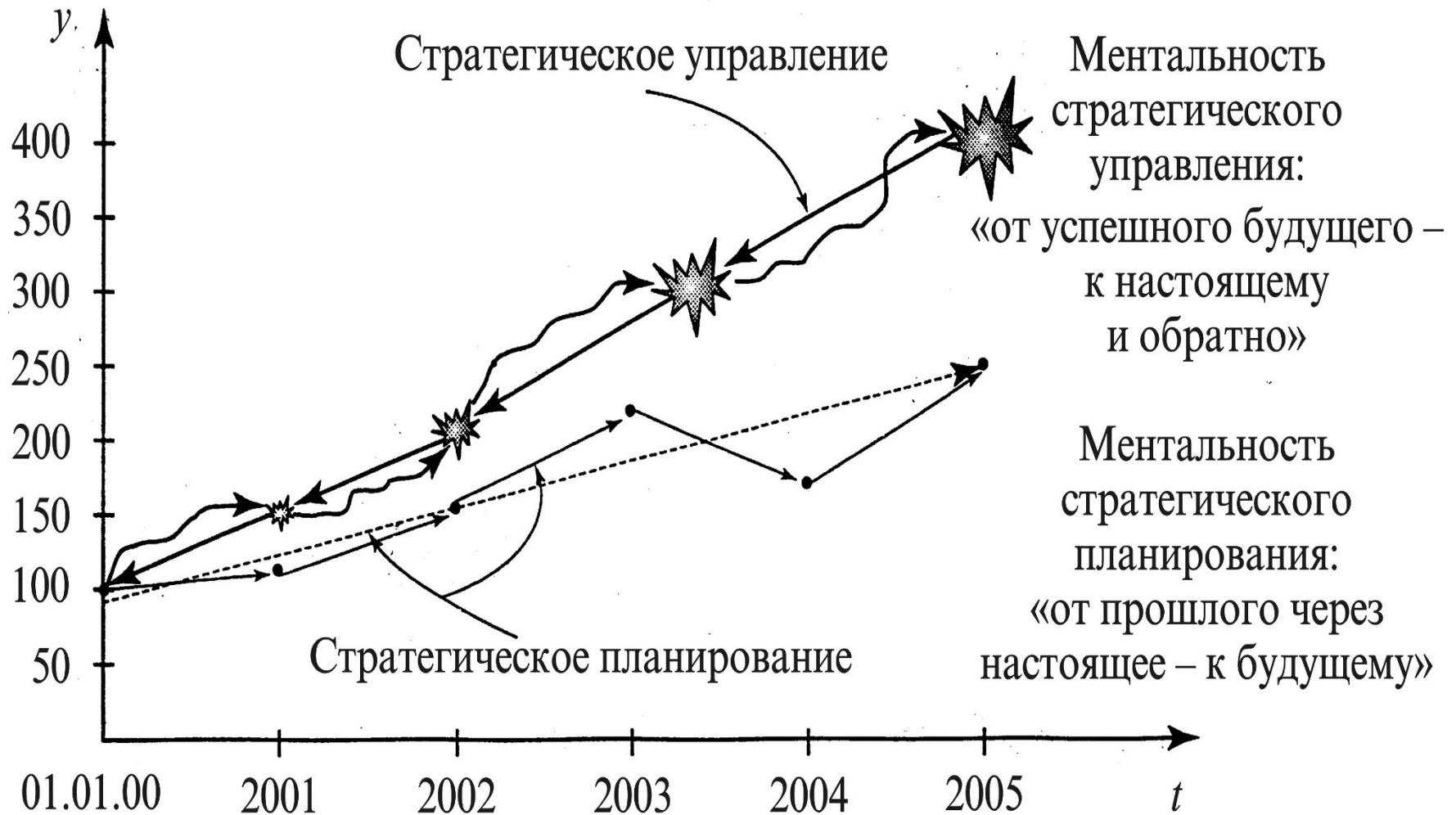
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Стратегическое управление -

Технология управления
организацией в условиях
повышенной нестабильности
внешней среды
и ее неопределенности.



Стратегическое планирование и стратегическое управление



Эволюция систем стратегического управления

	Бюджети- рование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Задачи менеджмента	Бюджет и управление	Предвидение перспектив рынка	Реакции на внешние изменения	Использование стратегических окон
Допущения	Долгосрочное стабильность	Тенденции сохраняются	Новые явления прогнозируются	Изменения внезапны и непредсказуемы
Цели	Управление издержками	Планирование «от достигнутого»	Стратегическое мышление	Использование благоприятных возможностей
Планирование	Годовое	Пятилетнее с ежегодными корректировками	Ежегодные корректировки	Режим реального времени

ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ

1. Школа дизайна
Формирование стратегии как
процесс осмысления

3. Школа позиционирования
Построение стратегии как процесс
анализа рынка и отрасли

5. Когнитивная школа
Построение стратегии как
ментальный процесс

7. Школа власти
Построение стратегии как
«политический» процесс

9. Школа внешней среды
Построение стратегии как
ситуационный процесс

2. Школа планирования
Формирование стратегии как
организованный процесс

4. Школа предпринимательства
Построение стратегии как процесс
интуитивного предвидения

6. Школа научения
Построение стратегии как
развивающийся процесс научения

8. Школа культуры
Построение стратегии как
социальный процесс

10. Школа конфигурации
Построение стратегии как процесс
трансформации структуры

Цели и задачи стратегического управления

Цель стратегического менеджмента – обеспечение стратегической конкурентоспособности организации в условиях неопределенной внешней среды

5 основных задач стратегического менеджмента:

1. Формирование стратегического видения и миссии организации;
2. Определения корпоративных целей и целей функциональных;
3. Разработка стратегий (корпоративных и функциональных) для достижения определенных выше целей;
4. Внедрение и реализация стратегии;
5. Оценка реализации стратегии изучения новых тенденций и осуществление корректирующих действий.

5 задач стратегического управления



Понятие стратегии

- **Стратегия** — может быть определена несколькими способами в зависимости от момента ее возникновения и становления как инструмента управления:
- **А) Стратегия** — рассчитанная на перспективу система мероприятий и задач, обеспечивающая достижение долгосрочных целей предприятия.
- **Б) Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.
- **В) Стратегия** есть набор правил для принятия важнейших решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Пять «П» стратегий (Минцберг)

Стратегия есть **план**, или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование) – пример: «Люфтганза» - «скользящий пятилетний план»

Стратегия - это **принцип** поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом) - пример: Apple: принцип уникальности

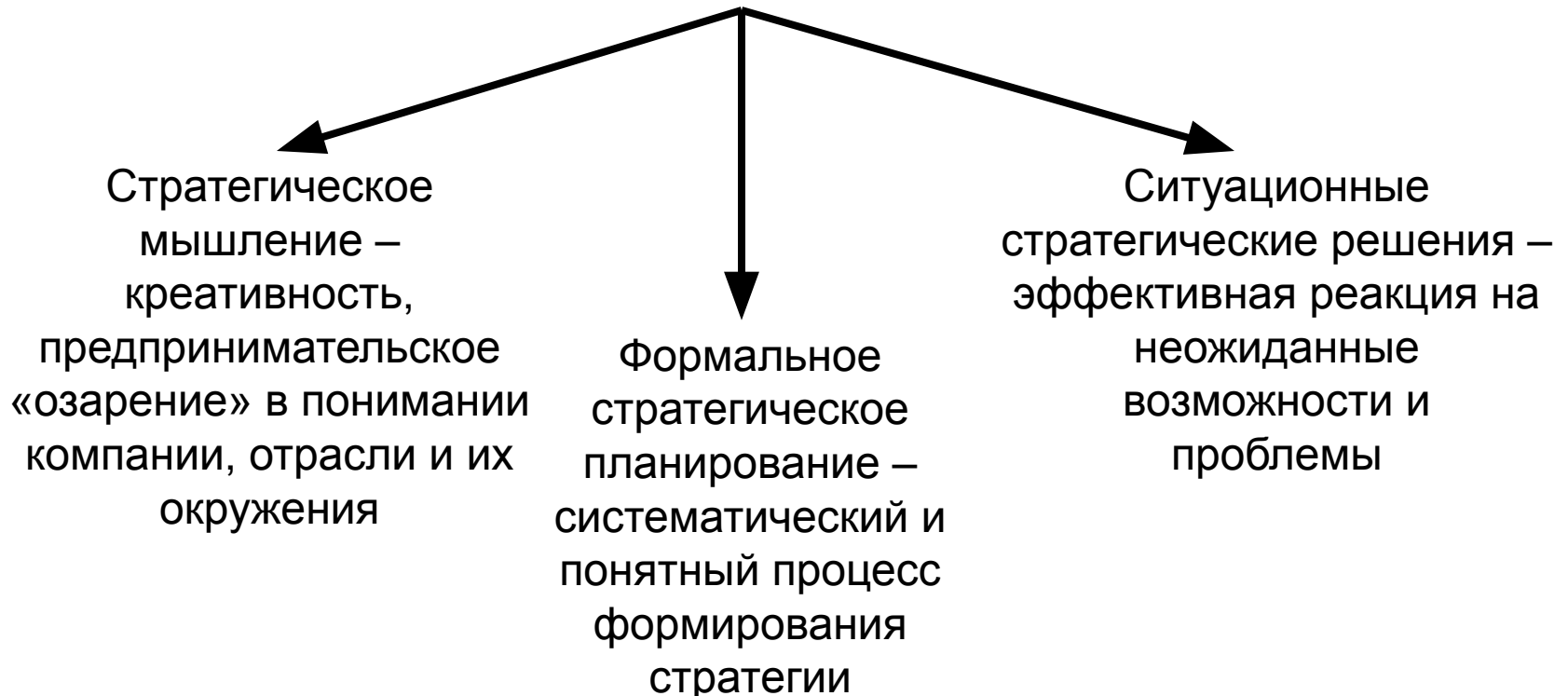
Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной **позиции** – пример: Газпром : контроль всей системы как конкурентное преимущество

Стратегия - это **перспектива**, т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации)

Стратегия - это ловкий **прием**, особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента

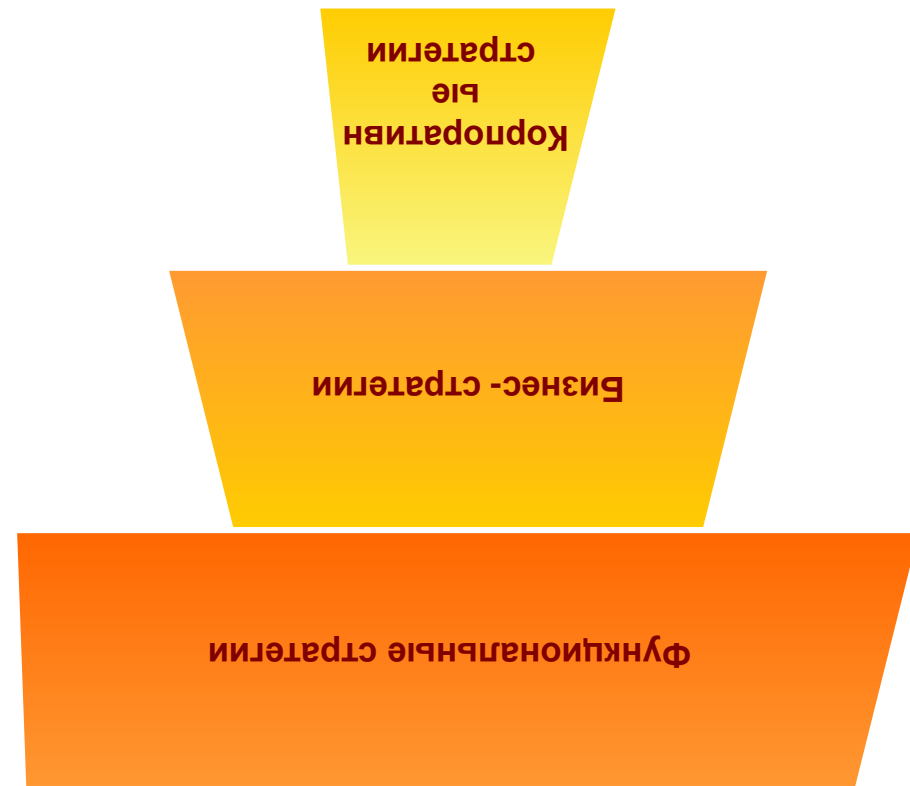
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия – это понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ



Пирамида стратегий

- 1. Корпоративная стратегия**
 - ❖ Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц
- 2. Бизнес-стратегия**
 - ❖ Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений
- 3. Функциональная стратегия**
 - ❖ Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



Уровни стратегии в организации

Стратегия корпоративного уровня:

Каким бизнесом мы занимаемся?

Корпорация

Стратегия бизнес-единиц:

Как мы ведем конкурентную борьбу?

Производство
текстиля

Химическое
производство

Производство
комплектующих

Стратегия функционального уровня:

Как мы поддерживаем стратегию подразделений?

Маркетинг

НИР

Финансы

Производство

УЧР