


Тема № 10

Планирование
реализации стратегии

A decorative graphic consisting of several sets of concentric circles in a lighter shade of blue, located in the bottom right area of the slide.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – процесс выбора целей организации и принятия решений, что необходимо для их достижения. Это база для всех управленческих решений.

Стратегические планы необходимо разрабатывать с корпоративной, а не с индивидуальной точки зрения.

Между формальным планированием и успехом организации существует явная прямая зависимость.

Основными компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

Стратегическое планирование

Первым и важнейшим плановым решением является выбор целей организации – миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение.

Миссия определяет причину существования организации, это основа всех управленческих решений. Выбор слишком узкой миссии ограничивает способность менеджмента находить альтернативу; выбор слишком широкой миссии может препятствовать ее выполнению.

Цели должны быть конкретными, поддающимися оценке, достижимыми и взаимно поддерживающими одна другую. Они должны включать временные ограничения.

Стратегическое планирование

Важное значение имеет связь между ценностями, исповедуемыми менеджментом, и корпоративными целями. Ценности руководства четко отражаются в целях организации.

Анализ внешней среды – процесс, в ходе которого менеджмент оценивает внешние возможности и угрозы, способствующие либо препятствующие достижению целей организации.

Для эффективного стратегического планирования менеджмент должен выявить внутренние сильные и слабые стороны организации. Управленческий аудит – методическая оценка функциональных областей организации.

Проведя анализ внешних возможностей и угроз, а также внутренних сильных и слабых сторон, и оценив все имеющиеся альтернативы и варианты, менеджмент выбирает стратегию

Общая стратегия развития организации

Экономическая стратегия – это совокупность рациональных приемов достижения целей в условиях нестабильности внешней среды. Стратегия дает ответ на вопрос, каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Г. Минцберг определяет понятие стратегии через комбинацию пяти «П», т.е. стратегия рассматривается как:

1. План действий
2. Прикрытие, т.е. действия, направленные на то, чтобы перехитрить противников
3. Порядок действий
4. Позиция в окружающей среде
5. Перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться

Общая стратегия развития организации




В мировой практике существует несколько уровней разработки стратегии. Основными из них являются:

- 📌 Корпоративный;
- 📌 Деловой (или бизнес-уровень);
- 📌 Функциональный.

К функциональным стратегиям относятся: продуктово-маркетинговая, функциональная, стратегия НИОКР, производственная, социальная, экологическая и т.д.

Выделяют пять основных базовых корпоративных стратегий: стратегия роста; стратегия ограниченного роста; стратегия сокращения; стратегия стабилизации; стратегия выживания.

Корпоративные стратегии




1. **Стратегия роста** осуществляется за счет значительного повышения краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Различают три группы стратегий роста: а) **стратегия концентрированного роста**, при которой организация не меняет отрасли. В этой группе выделяют следующие разновидности:
 -  Концентрированная круговая диверсификация. Стратегия предполагает усиление позиций фирмы на освоенном рынке и для ее осуществления требуются серьезные маркетинговые усилия;
 -  Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
 -  Стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства усовершенствованного, модифицированного продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Корпоративные стратегии

1. **Стратегия роста. Б) стратегия интегрированного роста** предполагает рост за счет изменения положения организации в технологической цепочке производства продукта и распределения его на рынке – от производства сырья и полуфабрикатов до реализации продукта на рынке внутри отрасли. Интеграция может осуществляться следующим образом:
 - ✉ Стратегия движения «назад» направлена на усиление позиций на рынке за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
 - ✉ Стратегия движения «вперед» предполагает приобретение организацией систем распределения или фирм-потребителей, или усиление контроля над ними.

Корпоративные стратегии

1. Стратегия роста. В) Стратегия диверсифицированного роста актуальна, когда организация не может далее развиваться на освоенном рынке с данным продуктом в рамках одной отрасли. Различают стратегии:

-  Централизованной диверсификации, при которой при сохранении существующего производства в центре бизнеса используются возможности уже освоенного рынка и имеющиеся технологии для производства новых продуктов;
-  Горизонтальной диверсификации, при которой осуществляется поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии;
-  Конгломеративной диверсификации: развитие организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках.

Корпоративные стратегии

2. Для **стратегии ограниченного роста** характерно установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учетом инфляции.





Эта стратегия применяется в отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают данную стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Если фирма, придерживаясь стратегии ограниченного роста, была прибыльной в прошлом, то скорее всего она станет следовать этой стратегии и впредь.

Корпоративные стратегии

3. Стратегия сокращения реализуется. Когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.




Различают стратегии:

-  Ухода с рынка в случае невозможности дальнейшего ведения бизнеса;
-  «снятия сливок», предполагающие отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
-  Реструктуризации, заключающиеся в закрытии или продаже одного из подразделений или бизнесов для осуществления долгосрочного изменения всего бизнеса;
-  Сокращения расходов, которые ориентированы на снижение производственных затрат, повышение производительности, сокращение производства неприбыльных товаров.

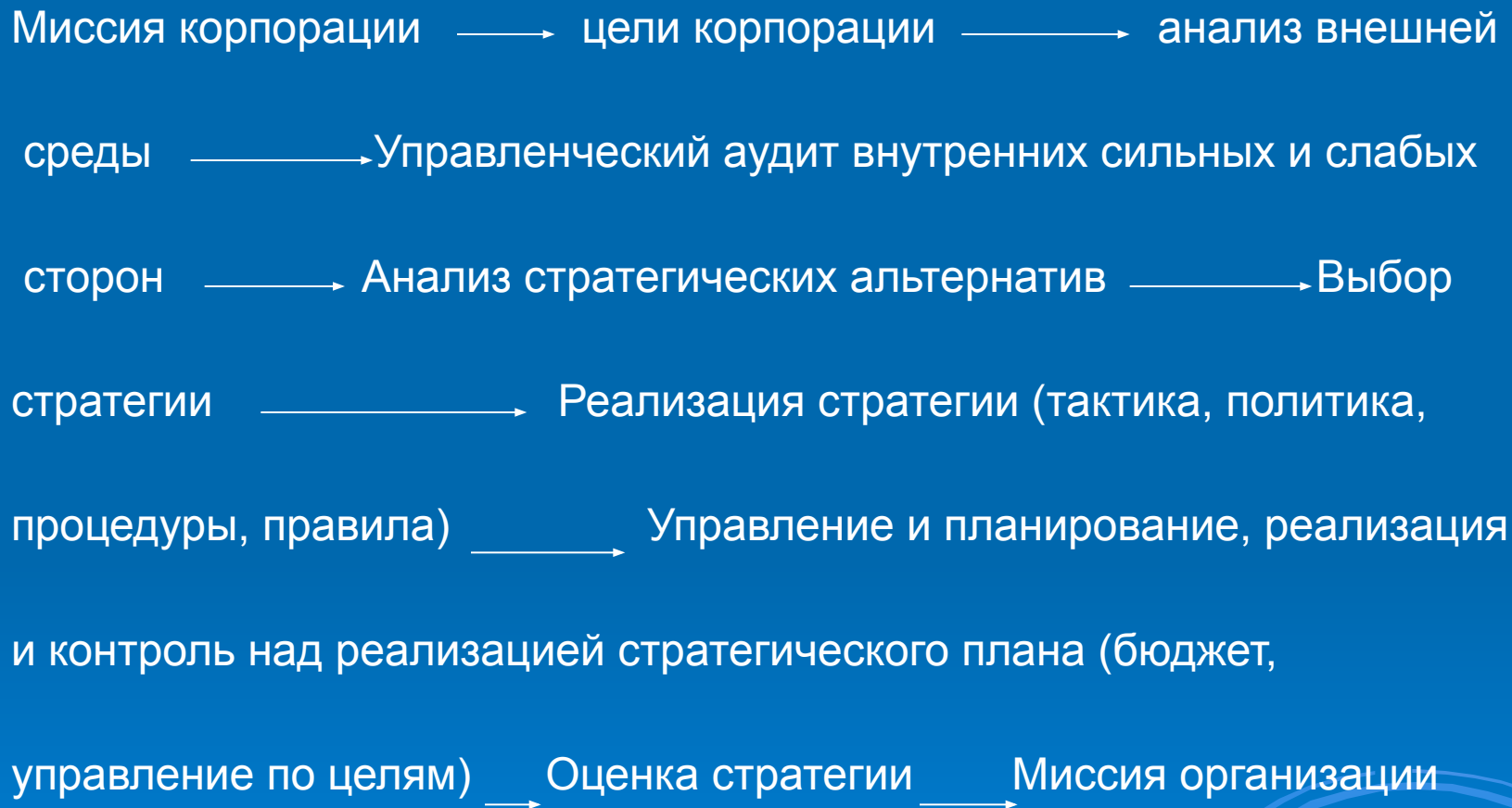
Корпоративные стратегии

4. Стратегия стабилизации применяется в условиях нестабильности объемов продаж и прибыли и направлена на достижение более или менее постоянных объемов доходов и последующего увеличения прибыльности. После успешного осуществления данной стратегии применяется стратегия роста.

5. Стратегия выживания применяется в условиях значительных изменений окружающей среды, когда ранее конкурентоспособная организация вынуждена искать новое применение своему потенциалу. Эта стратегия предполагает:

-  Развитие маркетинга – пересмотр основной линии предпринимательской деятельности, переориентацию на новые сегменты рынка;
-  Перестройку системы управления;
-  Финансовую перестройку.

Расширенная модель процесса стратегического планирования



Расширенная модель процесса стратегического планирования

Выбрав базовую общую стратегию, организация должна ее реализовывать и интегрировать с другими организационными функциями.

Важным механизмом интеграции стратегии является разработка поддерживающих ее планов и руководящих указаний: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика – это конкретные краткосрочные стратегии. Всем тактическим планам присущ ряд характеристик: а) тактика разрабатывается в поддержку стратегии; б) если стратегия почти всегда разрабатывается на высшем уровне; в) тактика имеет меньший временной диапазон, чем стратегия; г) результаты стратегии могут проявиться только через несколько лет, а тактические результаты проявляются очень быстро

Расширенная модель процесса стратегического планирования

Политика – общее руководство к действиям и принятию решений, стимулирующее достижение целей.

Процедура – описание действий, рекомендуемых в определенной ситуации.

Правило – четкое определение действий в конкретной единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они относятся к конкретной и ограниченной ситуации, процедуры же разрабатываются для ситуаций. Характеризующихся определенной последовательностью нескольких взаимосвязанных действий.

Как правила и процедуры способствуют достижению целей

- Они направляют действия работников в русло, которое. Исходя из опыта, с высокой степенью вероятности будет успешным и обеспечит достижение целей.
- Они повышают эффективность, исключая ненужные повторы процесса, ведущего к удовлетворительному решению.
- Они позволяют менеджерам точно знать, как поступят подчиненные в той или иной конкретной ситуации.
- Они позволяют проводить параллель с прошлыми результатами вашей группы или с текущими результатами других групп.

Проблемы, связанные с правилами и процедурами

- Иногда исполнители воспринимают правила и процедуры как нечто ограничивающие их действия и даже бессмысленное.
- Чаще всего конфликты возникают из-за способов, с применением которых менеджмент требует от исполнителей выполнять правила и процедуры.
- Нечеткая формулировка правил и процедур.
- В межнациональных организациях причинами неприятия правил и процедур могут быть различия в культуре, мировоззрениях, религии и т.д.

Управление стратегическим планом и контроль над его реализацией

Бюджеты и управление по целям – наиболее популярные инструменты среди методов интеграции процессов планирования и контроля.

Бюджет – метод распределения ресурсов, выраженных количественно, для достижения целей, представленных соответственно.

Этапы составления бюджета: первый этап – объявление руководством об общих целях фирмы. Самый важный вопрос – прогнозируемый уровень продаж. На втором этапе отделы составляют сметы текущих затрат на определенный период времени. На третьем этапе руководство проводит анализ представленных предложений по бюджету. Четвертый этап – подготовка итоговых бюджетов, в которых перечисляются все ресурсы и их использование.

Управление по целям (МВО – management by objectives)

Управление по целям (МВО) – метод интеграции процессов планирования, контроля и мотивации. Который успешно используется многими организациями для снижения уровня конфликтов и негативной реакции людей на контроль благодаря привлечению их к этому процессу.

МВО помогает реализовать стратегию путем усиления связи между целями подчиненных, начальников и организации в целом.

Считается, что концепция МВО как метода повышения эффективности организации впервые представлена П. Друкером. Этот процесс описывал и другой известный автор по вопросам МВО Дж.Одиорне. Д.Мак-Грегор подошел к этой концепции с другой стороны, автор считал, что метод позволяет оценить менеджеров на основе результатов, а не личных качеств.

Управление по целям (MBO – management by objectives)

Э. Райа описывает MBO как процесс, состоящий из:

1. Четкого и краткого формулирования целей
2. Составления реалистичных планов их достижения
3. Систематического наблюдения, измерения и оценки эффективности
4. Корректировочные меры, обеспечивающие достижение намеченных результатов.

На первом этапе после выработки руководством долго- и кратковременных целей для организации и для себя формулируются цели для работников последующих уровней – сверху вниз по цепи инстанций.

Управление по целям (MBO – management by objectives)

Второй этап процесса MBO – планирование действий, которое заключается в определении того, что, кем, когда, где и в каком объеме должно быть сделано для достижения конкретной цели.

Составление планов обеспечивает следующие выгоды:

1. Оценка экономической целесообразности достижения целей
2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий
3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.
4. Обеспечение базы для составления смет, бюджетов, графиков и распределения ресурсов
5. Определение необходимых рабочих взаимоотношений и поддержки
6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые необходимо учесть

Управление по целям (MBO – management by objectives)

Этап планирования действий включает шесть стадий:

1. Указание основных задач и действий, необходимых для достижения целей.
2. Формирование важных взаимосвязей между основными видами деятельности.
3. Прояснение ролей и взаимоотношений и распределение полномочий для каждого вида деятельности
4. Оценка времени, необходимого для каждого вида деятельности и каждой операции.
5. Определение ресурсов, необходимых для каждого вида деятельности. Потребности в ресурсах обычно определяются путем составления бюджета
6. Проверка окончательных сроков и корректировка плана.

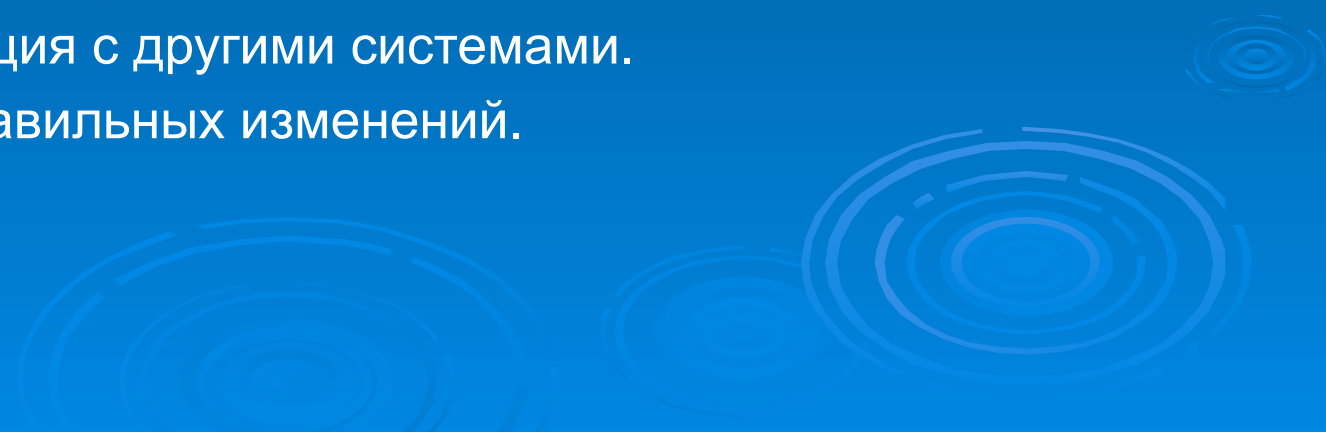
Управление по целям (MBO – management by objectives)

Третья стадия проверки и оценки начинается по истечении указанного периода. Ее задача - определить степень достижения целей, выявить проблемы и их причины, а также определить потребности в развитии персонала и наградить эффективных работников.

Четвертая стадия – принятие корректировочных мер. Если цели не достигнуты, менеджеры должны решить, какие меры следует принять для исправления ситуации.

Если цели были достигнуты, процесс MBO начинается с самого начала – с формирования целей на следующий период.

Причины неудач программ МВО

1. Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего менеджмента.
 2. Искажение философии.
 3. Трудности при формулировании целей.
 4. Увеличение объема «бумажной» работы.
 5. Усиление временного фактора.
 6. Отсутствие нужных навыков.
 7. Отсутствие индивидуальной мотивации.
 8. Плохая интеграция с другими системами.
 9. Стратегии неправильных изменений.
- 

Оценка стратегии

Оценка стратегии – сравнение реальных показателей эффективности с целями. Этот процесс используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, только если она проводится систематично и постоянно. Этот процесс должен быть направлен сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов: 1. Совместима ли стратегия с возможностями фирмы?

2. Связана ли стратегия с допустимой степенью риска?
3. Имеет ли организация ресурсы, достаточные для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия угрозы и возможности внешней среды?
5. Обеспечивает ли стратегия наилучшее использование ресурсов?

Количественные и качественные оценочные критерии

Это: - доля рынка;

- 📁 уровень удовлетворенности работников;
- 📁 Увеличение объема сбыта;
- 📁 Дни, потерянные из-за забастовок;
- 📁 Затраты и экономичность производства;
- 📁 Затраты и экономичность сбыта;
- 📁 Доходность капитала;
- 📁 Доходность ценных бумаг

- чистая прибыль;

- цена акций;

- ставки дивидендов;

- прибыль на акцию;

- ставки дивидендов;

- текучесть кадров;

- прогулы;

Качественные критерии: способность привлечь квалифицированных менеджеров; расширение обслуживания потребителей, улучшенное знание рынка, сокращение угроз, использование возможностей

Процесс реализации стратегии

Определение стратегии и донесение измеримых целей до вклада всей компании —————> Оценка и изменение организационной структуры —>
Распределение ресурсов между подразделениями —> Определение основных управленческих задач —> Распределение заданий между разными частями организации —> Делегирование полномочий и выработка методов координации —> Выработка политики как основного руководства к действию —> Уточнение целей каждого менеджера —> Определение критериев и методов оценки эффективности —> Создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных, необходимых для оценки бизнеса —> Создание системы вознаграждений, стимулирующей желаемое поведение —> Развитие и обучение менеджеров в соответствии с ценностями и стилем работы организации —> Оценка результатов, выявление недостатков и обеспечение обратной связи —> Определение стратегии