

Стратегия и стратегическое планирование

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Модель стратегического управления.
3. Стратегические альтернативы.
4. Реализация стратегии.
5. Принципы управления по целям.

Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Этапы разработки стратегии организации

стратегическое планирование, позволяющее учитывать множество факторов и сложную комбинацию их взаимовлияния;

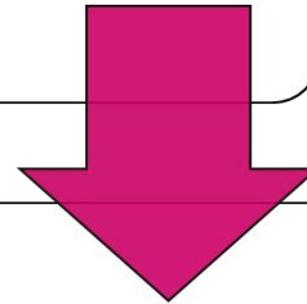
разработка программ, форм и методов реализации стратегии, определение необходимых изменений в организации;

оценка и контроль выполнения запланированных действий, обеспечение соответствия между прогнозируемыми и реальными факторами и условиями.

Модель стратегического управления



«Стратегия — это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей. Различие между целями и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая — процесс его достижения». О'Шоннесси

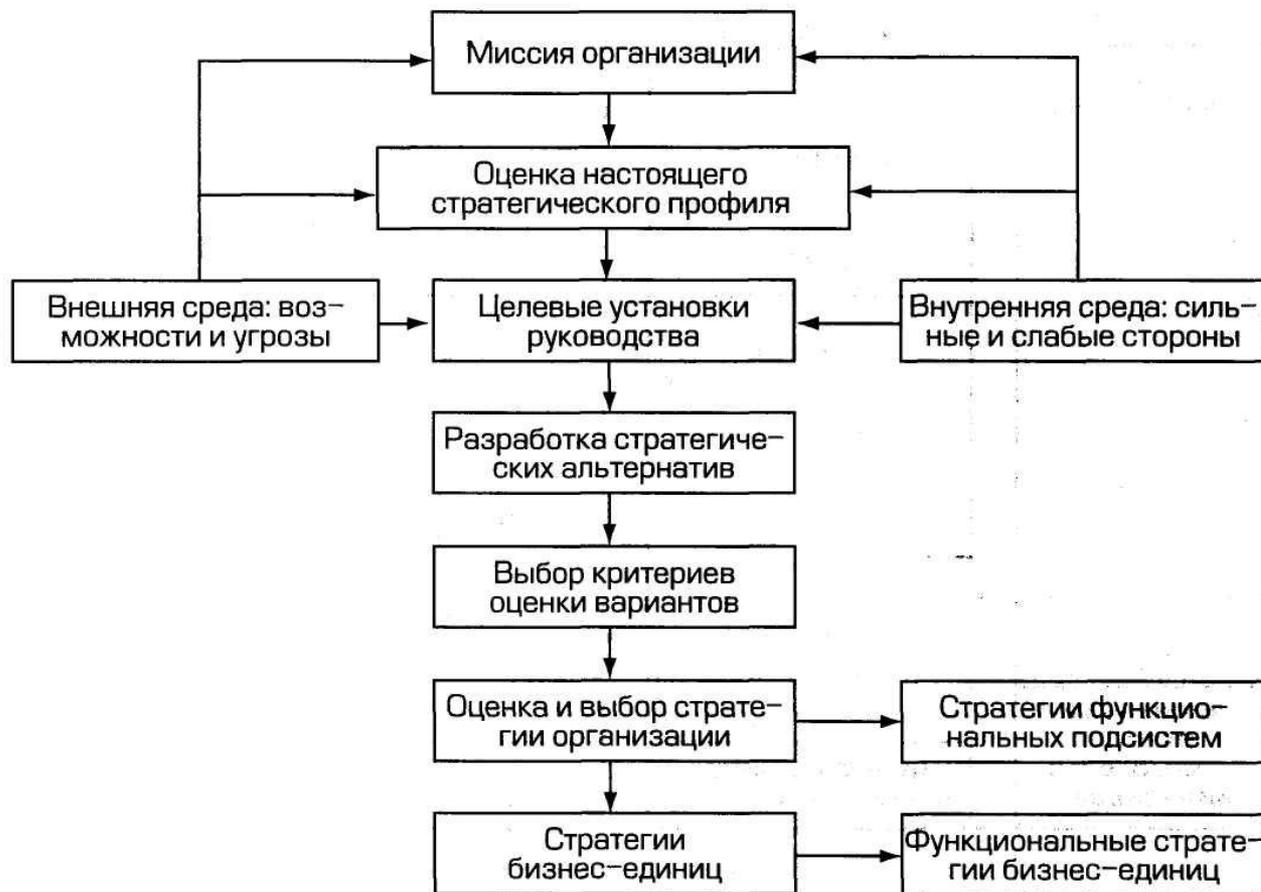


«Стратегия — это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». А. Чандлер

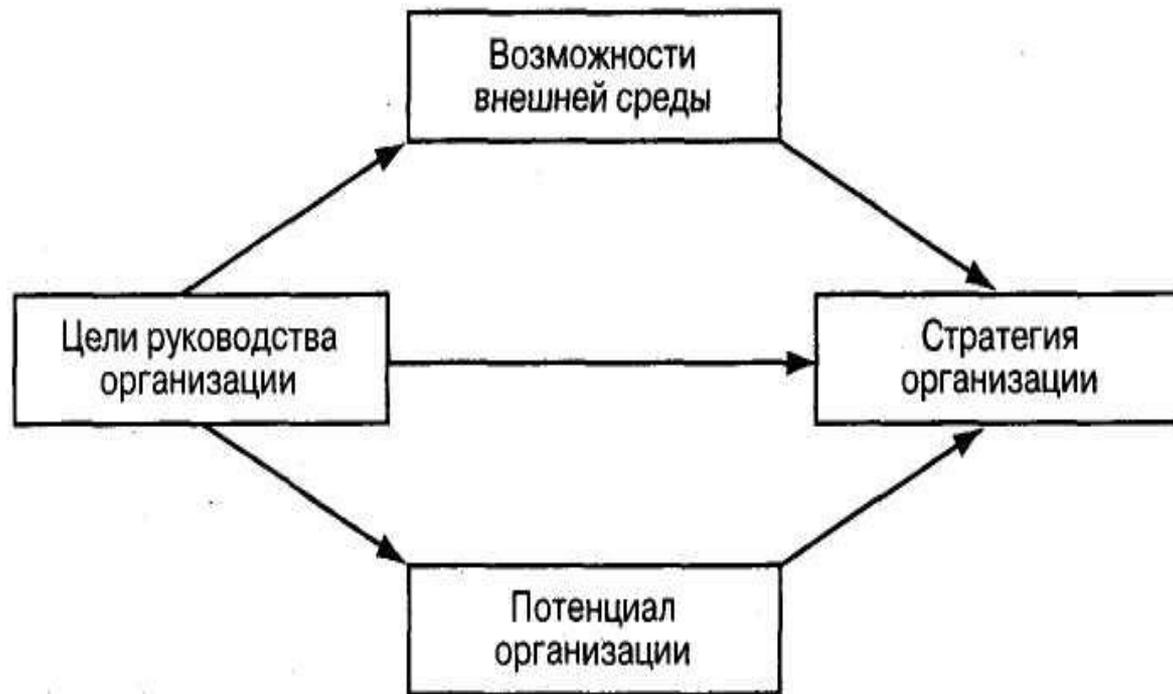
Планирование стратегии обеспечивает:



Модель процесса разработки стратегии организации



Логика формирования стратегии организации во взаимосвязи воздействующих на нее факторов



Анализ внутренних факторов роста организации по функциональным подсистемам

Функциональные подсистемы	Факторы, анализируемые и сравниваемые в процессе оценки (примеры)
Маркетинг	Информация о рынке, методы изучения рынка, опыт, контакты с внешними институтами, степень внешней ориентации, продвижение продукции, сети реализации продукта, исследования рынка, маркетинговые разработки
Производство	География размещения, организация и методы производственного процесса, состояние и возраст оборудования, затраты, качество, оборачиваемость средств, уровень автоматизации, квалификация персонала, гибкость и адаптивность к изменениям
Персонал	Политика в области управления персоналом, обучение и тренировки работающих, движение рабочей силы, число пропущенных рабочих дней, отсутствие на работе по болезни, системы оплаты труда
Нововведения	Число новых видов продукции, стоимость новой продукции в процентах к объему продаж, затраты на разработки в процентах к объему продаж, направления разработок, квалификация и творческий потенциал научно-технического персонала, внешние контакты
Финансы	Движение денежной наличности, величина рабочего капитала, стоимость акций в процентах к капиталу, задолженность, ликвидность, возвраты
Менеджмент	Постановка целей и задач, определение и распределение управленческих функций, организация процесса, структура и методы управления, затраты, качество управленческой деятельности

Анализ сильных и слабых сторон организации учитывает:

тенденции в динамике результатов (по организации в целом и ее бизнес-единицам) для установления подразделений, имеющих отклонения в ту или другую сторону от средних данных;

источники прибыли (по продуктам, продуктовым группам, географическим районам, каналам продаж, методам распределения и группам клиентов).

Ключевые факторы стратегического успеха организаций:

№	Группа факторов	% менеджеров, отметивших важность фактора
1	Внешние и внутренние коммуникации, гибкость, четкая формулировка миссии, контроль производственного процесса	75–83
2	Направления будущего развития и знание рынка, персонал, информационное обеспечение внутренних процессов	65–74
3	Способность к инновациям, предпринимательству, изменениям	61–65
4	Прибыльность, развитие менеджмента, работа с персоналом и пр.	40–55

Стратегии, связанные с проникновением на рынок с теми видами продукции, которые организация производит в настоящее время, ориентированы на :



Стратегии, связанные с выпуском новой продукции, ориентированы на :

разработку новых
видов продукции;



диверсификацию, при
которой выход на
новые рынки
осуществляется с
продукцией,
являющейся новой для
организации.



расширение рынка,
выход на новые рынки;



Критерии выбора наиболее подходящей стратегии:

время, потребное для проведения изменений;



масштабы распространения предполагаемого изменения, т.е. число задействованных лиц или организационных единиц, а также глубина воздействия на них стратегических изменений;



характер тех групп людей, на которые изменения окажут воздействие (содержание их работы, взаимоотношений, ресурсов, которыми располагают лица, производящие изменения, их авторитета, знаний, способности достигать поставленной цели и т.д.).

Направления политики:

маркетинговая позиция (ранги товаров или услуг, характера потребителей, клиентов, рынков);

производительность и добавленная стоимость;

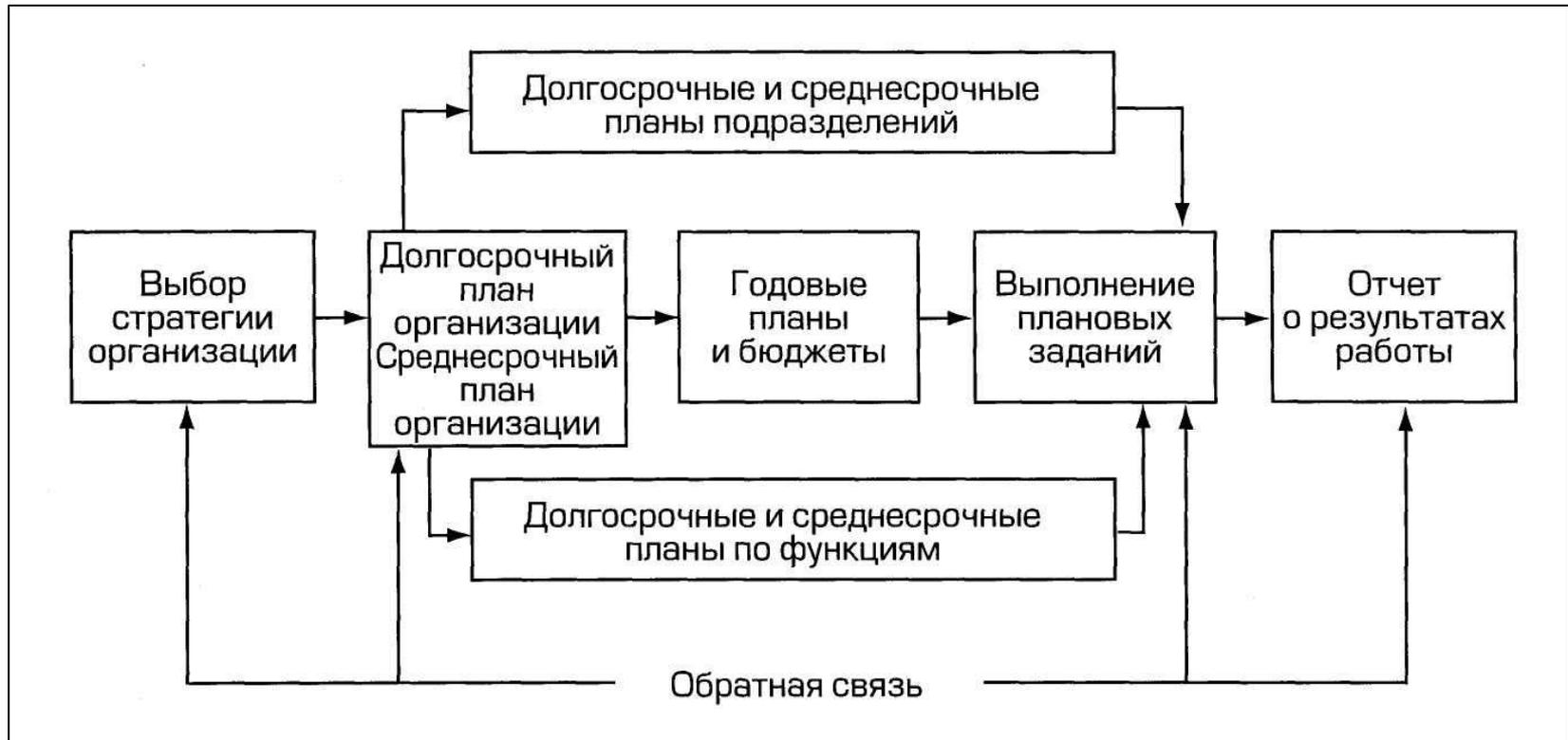
прибыльность и соотношение между издержками и доходами;

социальная ответственность;

рост;

доходы, условия работы, престижность, статус, полномочия управленческого и производственного персонала.

Система планов реализации стратегии:



Управленческие функции:



Принимаемые решения:

стратегические, направленные на выбор целей, позиционирование товаров на рынках, определение ресурсов и путей достижения целей;

тактические, связанные с выбором организационной структуры и распределением ресурсов организации, т.е. со структуризацией потоков информации, закреплением задач и ответственности за работниками организации;

оперативные – по вопросам организации текущей деятельности, связанной с выполнением задач и оптимизацией использования ресурсов.

Принципы управления по целям:

система управления
должна обеспечивать
достижение всех целей и
задач организации;

каждый руководитель
должен иметь четкие
цели в рамках
возложенных на него
обязанностей;

цели и задачи всех
менеджеров согласуются
и в соответствии с этим
организуется работа по
их выполнению;

менеджеры и
исполнители совместно
формулируют функции и
добиваются их
выполнения путем
взаимных консультаций
по определению задач,
формируя иерархию
целей.

Этапы процесса управления по целям:

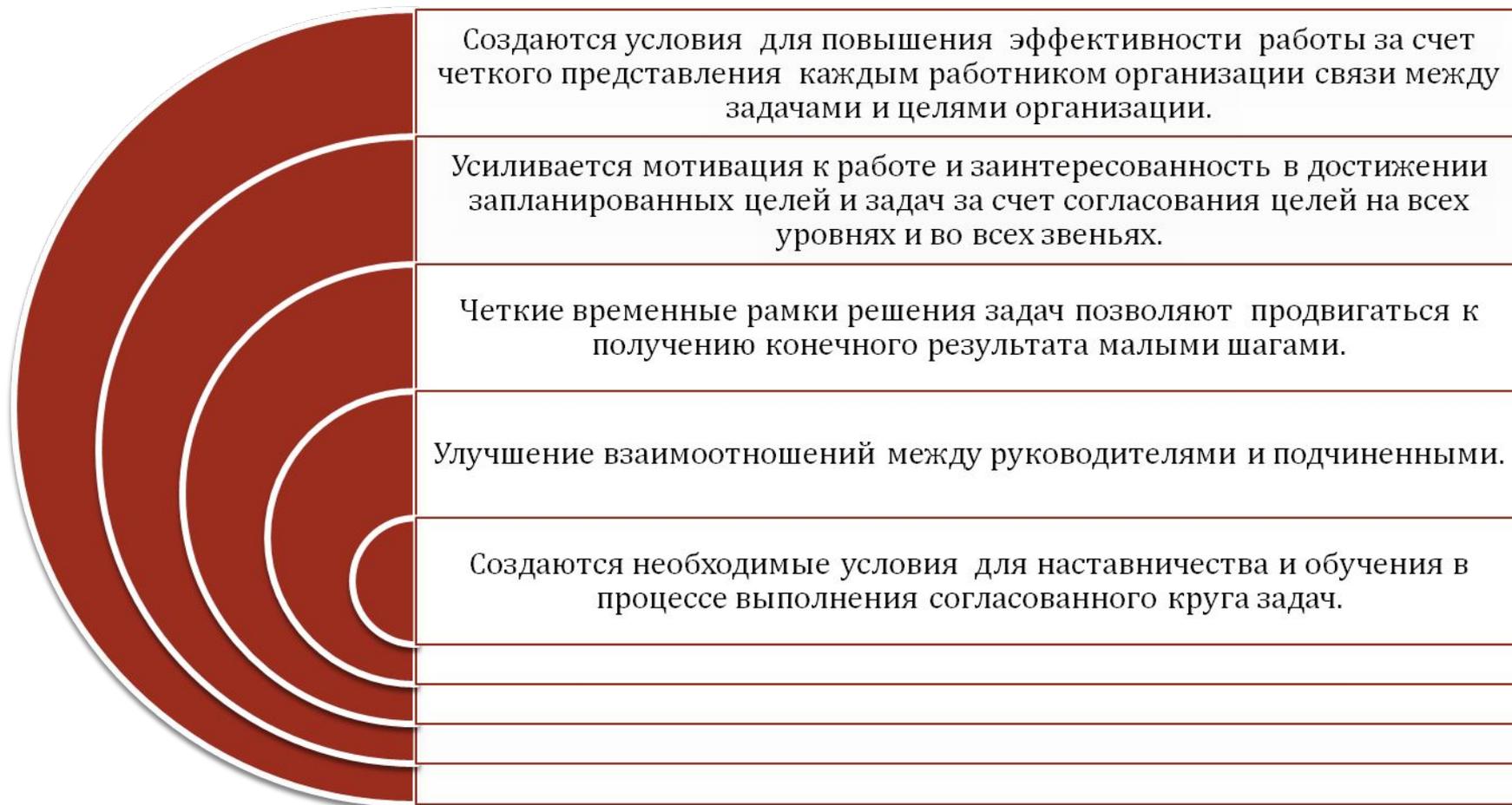
Уточнение
круга
полномочий и
обязанностей
руководителей
всех уровней.

Разработка и
согласование
целей и задач
управления в
рамках
установленных
полномочий и
обязанностей.

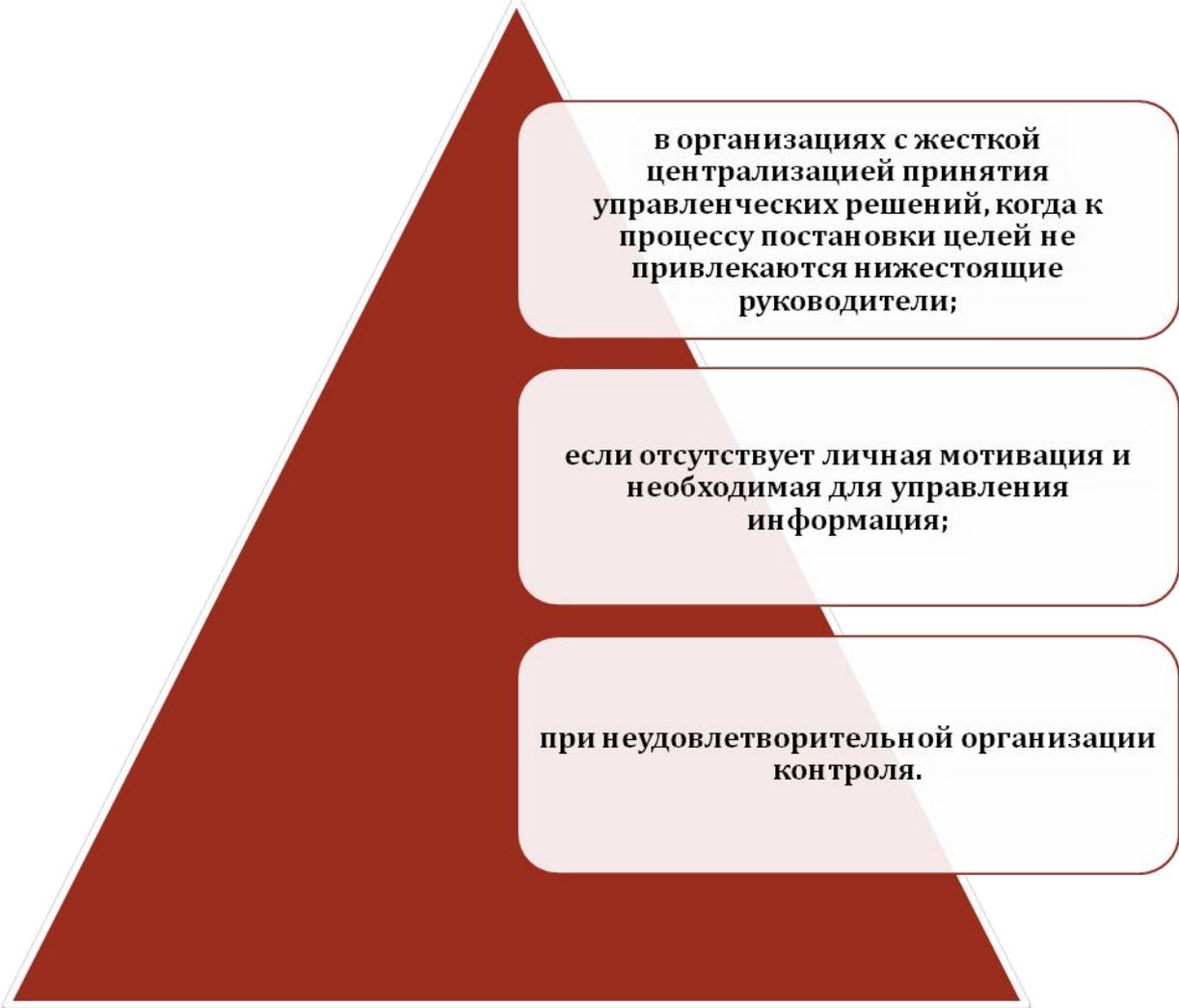
Составление
реальных
планов
достижения
поставленных
целей.

Контроль,
измерение,
оценка работы
и достигнутых
каждым
руководителем
результатов и
по каналам
обратной связи
корректировка
заданий, после
чего может
потребоваться
новое
согласование
целей.

Достоинства системы управления по целям



Система управления по целям неэффективна в случаях:



**в организациях с жесткой
централизацией принятия
управленческих решений, когда к
процессу постановки целей не
привлекаются нижестоящие
руководители;**

**если отсутствует личная мотивация и
необходимая для управления
информация;**

**при неудовлетворительной организации
контроля.**

Направления и методы стратегических изменений:



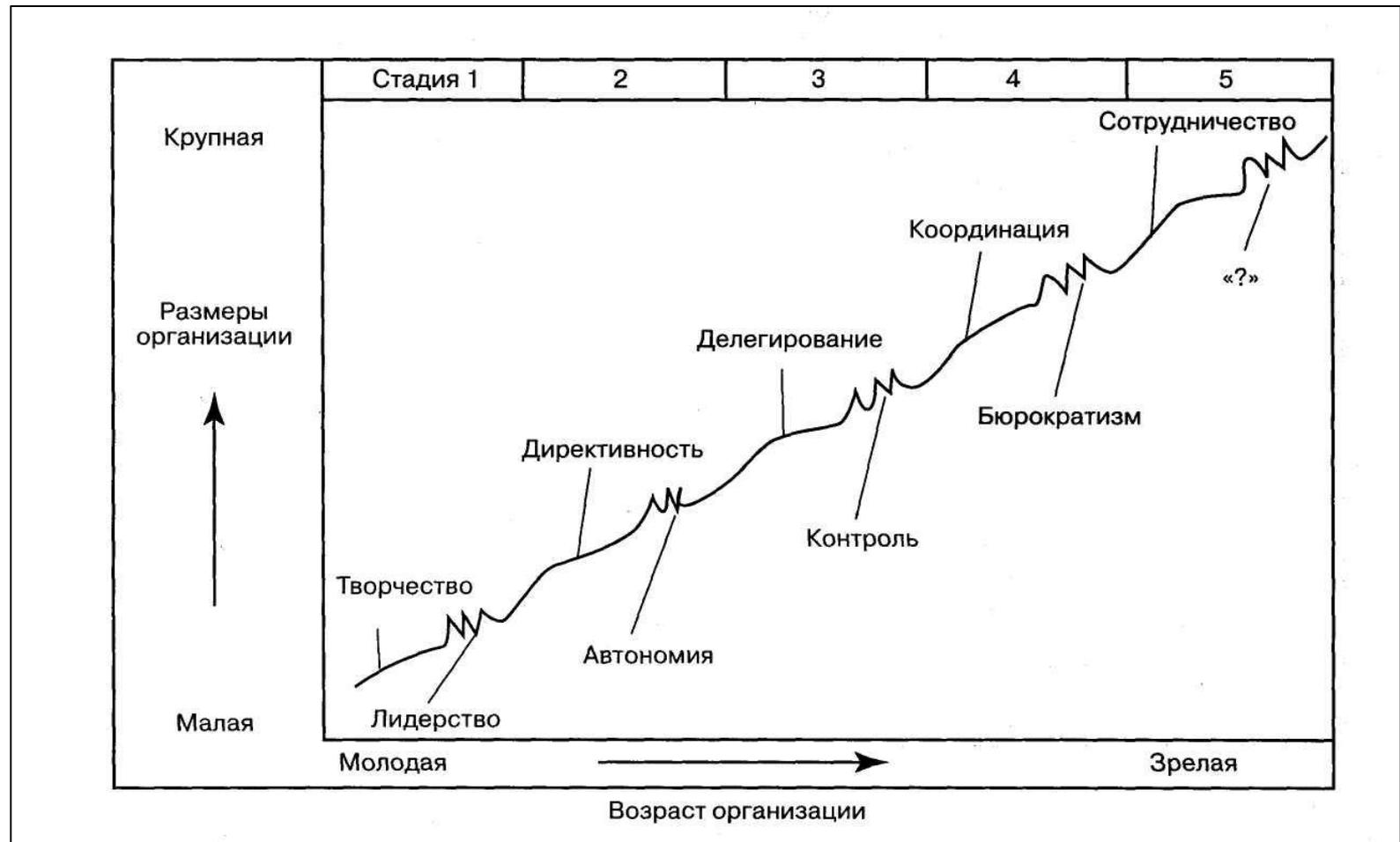
Характеристика управления организацией на разных стадиях роста

Черты	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Ориентация	Производство и продажи	Экономика операций	Экспансия на рынках	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Оргструктура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и дивизиональная	Линейно-штабная и продуктово-групповая	Бригадно-матричная
Стиль руководства	Индивидуальный и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Контролирующий	Партисипативный
Система контроля	Рыночный результат	Центры стандартов и затрат	Центры отчетов и прибыли	Центры планирования и инвестиций	Совместная постановка
Главный стимул	Собственность	Заработная плата	Индивидуальный доход	Участие в прибылях	Бригадные доходы

Рост компаний в зависимости от их размеров, возраста и скорости изменений в отрасли



Стадии роста организаций и характеристика их главных черт



Принципы проведения изменений в организациях:

1

- изменения должны быть направлены на достижение целей стратегии; в противном случае они приобретают характер случайных и нескоординированных мер, требующих высоких затрат и не приносящих видимых результатов;

2

- в первую очередь изменения проводятся в тех направлениях, которые обеспечивают решение приоритетных проблем; это позволяет уже на первых этапах получить ощутимые результаты, что убеждает коллектив в верности принятого курса действий;

3

- системы измерения и контроля результатов должны обеспечивать оценку степени достижения стратегических целей организации; это правило применимо ко всем уровням и всем подразделениям и службам организации, которые обязаны в соответствии с ним конкретизировать показатели своей деятельности;

4

- для проведения изменений должен быть создан специальный орган (или выделен сотрудник организации), на который возлагаются соответствующие обязанности и который несет ответственность за реализацию планов стратегического развития;

5

- успешность изменений зависит от степени включенности работников организации в процесс выработки конкретных мер по достижению стратегических целей; с одной стороны, это усиливает их мотивацию и заинтересованность в выполнении планов, с другой, — снижает сопротивление изменениям, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса их проведения.