



Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ



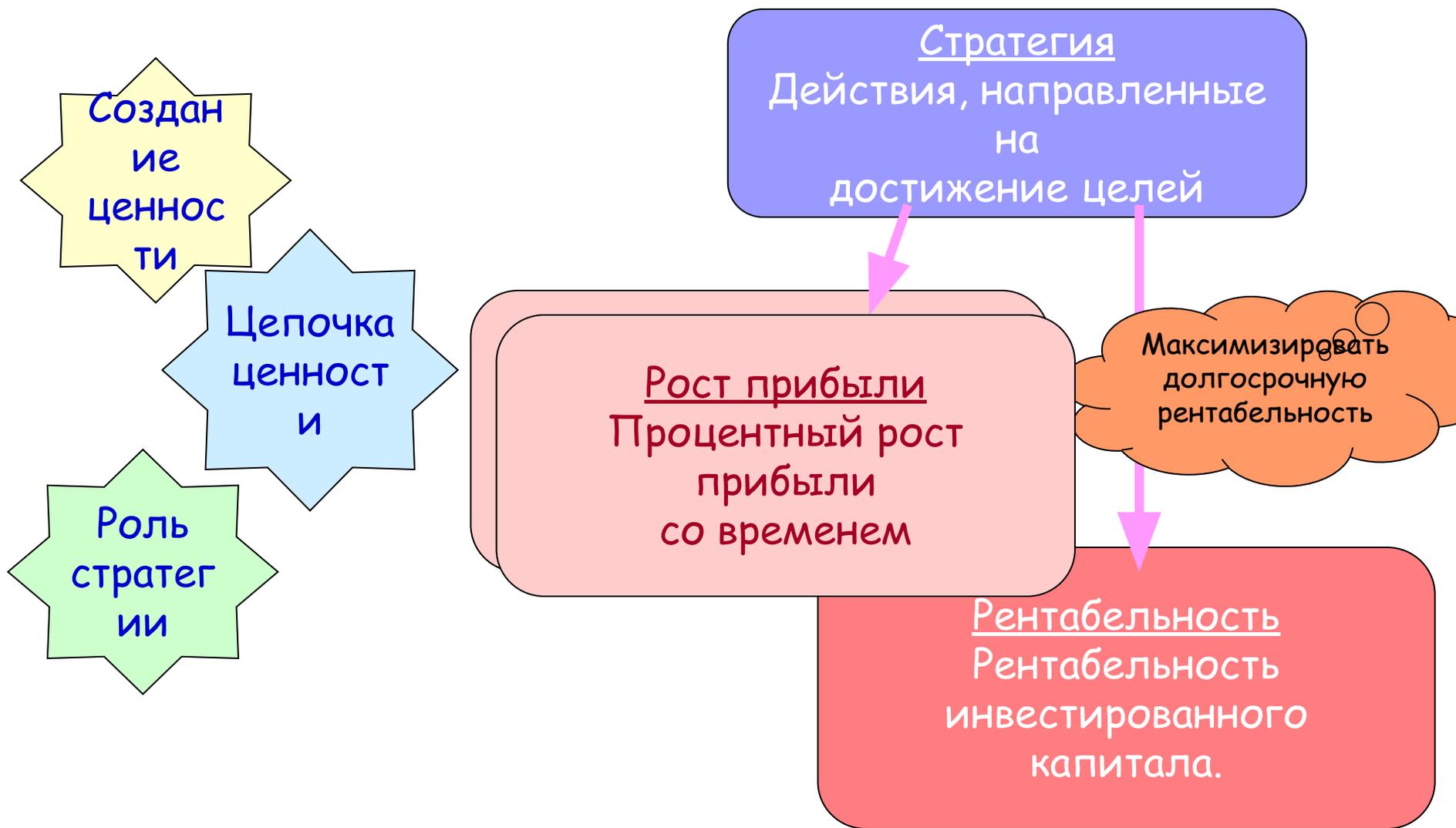
Лекция 5-СМ

Стратегическое планирование

3 октября 2016 года

Профессор Фомин Александр Анатольевич,
31м, Московкина Юлия

Стратегия и организация



Пять элементов стратегии (Г. Минцберг):

- Стратегия как план**
- Стратегия как позиция**
- Стратегия как "ловкий приём"**
- Стратегия как поведенческие паттерны (образец, модель)**
- Стратегия как перспектива.**

Стратегический менеджмент как процесс

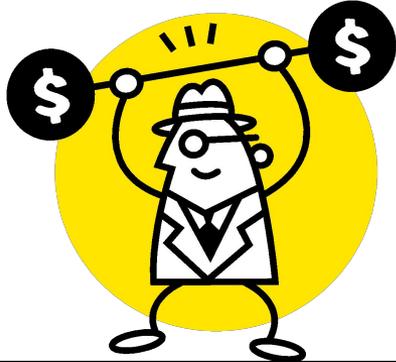
- анализ среды (внешней и внутренней);
- определение миссии и целей;
- анализ и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

5-шаговый, ресурсный подход Гранта к стратегическому анализу:

1. Выявить и классифицировать все ресурсы компании с точки зрения сильных и слабых.
2. Скомбинировать сильные стороны компании в корпоративные **основные компетенции**.
3. Оценить потенциал этих ресурсов и компетенций с точки зрения создания устойчивого конкурентного преимущества.
4. Выбрать стратегию, которая наилучшим образом использует эти ресурсы и компетенции в отношении к внешним возможностям.
5. Выявить недостающие ресурсы и инвестировать в улучшение слабых сторон.

SWOT анализ

S сильные стороны



W слабые стороны



O возможности



T угрозы



Отличие миссии от целей

• Отличительные элементы

- *Временной аспект*

- *Фокусировка*

- *Специфика*

- *Измеряемость*

• Миссия должна отражать следующие

смысловые части:

- *Задачи фирмы*

- *Внешнюю среду фирмы*

- *Культуру организации*



Наиболее верно сформулировал миссию своей фирмы Генри Форд, который определил ее как ***предоставление людям дешевого транспорта.***

Во главу угла ставятся потребности, потребители, продукция.

Цели организации формулируются на основе миссии предприятия и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

При этом цели должны быть ориентированными во времени, конкретными и достижимыми

Система целей: принципы целеполагания

- ***Структурирование*** целей на основе ряда критериев

- **Как минимум по трем критериям:**

- ***по уровню обобщения или приоритетов***

- (корпоративный, средний и оперативный уровень);***

- ***по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);***

- ***по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация).***

- ***Непротиворечивость*** и логическая стройность системы целей;

- ***Взаимодополняемость*** и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

• *SMART-принцип эффективных целей*

SMARTER-принцип

+ *Evaluated* – взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов;

+ *Reviewed* – цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации. Например, это может быть связано с тем, что: меняется мода; создаются новые технологии; привычная практика устаревает; умирают старые рынки; возникают новые рынки; у людей меняются взгляды, вследствие чего они начинают по-другому думать о том, что делают и т.д.

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

Основные этапы планирования

- ***Формулирование видения (гипотезы о будущем)***
- ***Составление прогноза (насколько это видение реально)***
- ***Составление плана (бюджета)***
- ***Реализация плана***
- ***Учет и контроль результатов***
- ***Анализ результатов, подведение итогов***



Видение перспективы

С видения начинается процесс стратегического планирования

Видение – это идеальная картина будущего

Видение – это мечты и амбиции собственника, в которых отражены интересы общества

Сценарное планирование: 7 шагов в будущее

- **Идентификация проблемы.**

Перечень ключевых вопросов.

- **Идентификация основных факторов и тенденций (определенных и неопределенных), их взаимозависимость.**
- **Ранжирование факторов по важности и приоритетности.**
- **Выбор логики сценариев. Матрица основных факторов. Описание сценариев.**
 - **Анализ основных факторов в рамках каждого сценария.**
- **Анализ последствий. Чувствительность параметров. Зоны инвариантных решений.**
- **Выбор индикаторов и признаков для контроля.**

Бюджетирование

- **Создание детального бизнес-плана, в состав которого входят следующие разделы:**
- **Вводная часть, цель и суть проекта**
- **Анализ положения дел в отрасли**
- **Смысл предлагаемого проекта**
- **Анализ рынка, рыночных сил, возможностей и угроз**
- **План маркетинга: анализ потребителей, каналов сбыта,**
- **описание комплекса маркетинга, оценка экономических факторов, формулировка уникального торгового предложения**
- **Производственный план**
- **Организационный план: анализ сильных и слабых сторон организации, план потребностей в человеческих ресурсах, описание систем управления, мотивации и контроля**
- **Степень риска и компенсационные мероприятия**
- **Финансовый план: потребности в денежных средствах, распределение денежных потоков, финансовые результаты**

Процесс стратегического планирования





Базовым является следующий тезис:
**стратегическое планирование
предполагает установление целей и
увязку этих целей с ресурсами,
которые будут использованы для
их достижения.**

Поскольку эти цели и характер
использования ресурсов влияют на
перспективное развитие организации,
стратегическое планирование всегда
ориентировано в будущее



По определению Хейса, *"стратегическое планирование было скорее картой, служащей для выбора путей, ведущих к той или иной цели, чем компасом, призванным помочь найти правильные ориентиры в сложных ситуациях»*

Основная цель стратегического планирования заключается в моделировании деятельности предприятия в длительном периоде.

Стратегическое планирование

- Определение целей развития компании, определение основных направлений, по которым должно происходить это развитие

Тактическое (операционное) планирование

- Определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения, которые позволят компании двигаться в заданных стратегией направлениях

Оперативное планирование

- Определение конкретных исполнителей и шагов (методов), способствующих реализации мероприятий, утвержденных в тактическом плане



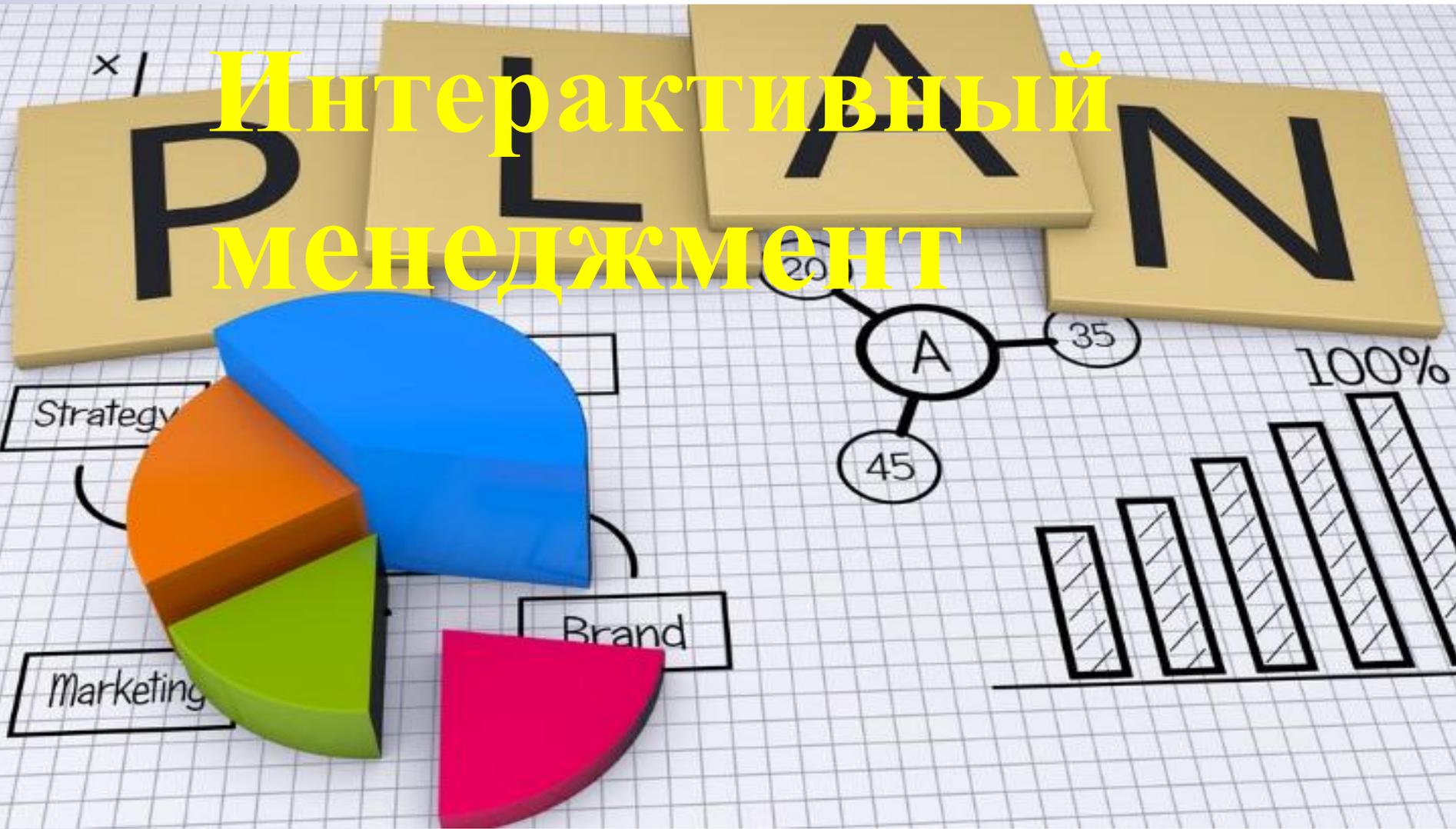
Стратегические планы
определяют основные направления
развития организации,
в них обозначаются определенные
"ниши" для хозяйственной
деятельности, которые в
дальнейшем подлежат
заполнению средствами
оперативного планирования.

Согласно И. Ансоффу

(«Новая корпоративная стратегия» - СПб, Питер, 1999)

- В чем разница между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?
- Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров и /или новых технологий.
- Перефразируя Питера Друкера, стратегическое планирование - управление планами, а стратегический менеджмент - управление результатами.

Интерактивный менеджмент



Интерактивное планирование
(взаимодействие).

Главная цель такого
планирования -
проектирование желаемого
состояния организации и
поиск путей его
формирования с ориентацией
и на прошлое, и на
настоящее, и на будущее.





Акофф полагает, что интерактивисты способны многое изменить в организации, ибо интерактивное планирование основано на принципе участия и предполагает мобилизацию творческих способностей всех работников предприятия.

Новейшая управленческая парадигма рассматривает интерактивное планирование как наиболее эффективное.

Планируя, люди готовят свое будущее и желают его больше, чем в случае, когда планирование им навязывается директивно. Важно, чтобы планы не мешали их творчеству.



Интерактивный подход лучше других позволяет справиться с ускоряющимися изменениями, возрастающей организационной сложностью и непредсказуемой изменчивостью окружения. Такая ориентация повышает индивидуальный, организационный и общественный уровни развития и качество жизни.



Как мы видим, этот этап больше похож на утопию. Такова наша объективная российская реальность: сотрудники и собственники компании находятся по разные стороны баррикад. Имитации и навязываемые сотрудникам корпоративные псевдокультуры такого результата, естественно, не дадут. Остается надеяться, что мы доживем хотя бы зарождения интерактивного стратегического менеджмента в нашей стране.

Преимущество интерактивного планирования:

- возможность использовать творческие инициативы.

Недостатки:

- отсутствие практической модели в управлении организацией;
- невозможность полностью контролировать будущее.





«Если победа важнее игры,
то игра превращается в работу.

Если же работа интереснее
победы, она становится игрой...»

Эссе 3

Курсовая работа. Введение.

Минимум 3 страницы ваших рассуждений



Во введении отражаются основные моменты:

- общая формулировка темы;
- теоретическое и практическое значение выбранной темы, ее актуальность;
- степень разработанности проблемы;
- конкретные задачи исследования, которые автор поставил перед собой;
- объяснение того, как автор намеревается решать поставленные задачи, обоснование логической последовательности раскрываемых вопросов, общего порядка исследования и структуры работы;
- использованные в работе источники информации (список литературы)



Выделяют пять функций стратегического управления предприятием:

-планирование стратегии

-организация реализации стратегии

-координация реализации стратегии

-мотивация на достижение запланированных стратегических результатов

-контроль за выполнением стратегии.



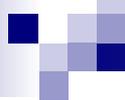
Эссе 2

31М: Плакунова Анастасия, Штефанов Антон, Московкина Юлия, Ермаков Андрей, Плотникова Юлия, Морозова Светлана, Федоров Никита, Мельник Мария, Старовойтов Стас
+0,5 Кушнирук Виктория, Буйвол Александра

32М: Одегова Екатерина, Удалова Евгения, Лукина Анастасия, Малькова Стефания, Борозненко Ирина, Мкртчян Анжелика

33М: Будыка Людмила, Занина Полина, Шленская Анастасия



- 
- 
1. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организаций.
 2. Основная идея интерактивного стратегического планирования.
 3. Командообразование, работа в коллективе.

БЛИЖАЙШИЕ ЛЕКЦИИ