

# ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2

# План

- Сущность стратегического управления
- Основные компоненты и этапы стратегического управления
- Объекты стратегического управления
- Виды стратегического управления
- Принципы стратегического управления

# Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- Планирование стратегии
- Организация выполнения стратегических планов
- Координация действий по реализации стратегических задач
- Мотивация на достижение стратегических результатов
- Контроль за процессом выполнения стратегии

## Планирование стратегии

предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование

## Организация выполнения

стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию

*Координация* действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления

Мотивация как функция  
стратегического управления  
связана с разработкой системы  
стимулов, побуждающих к  
достижению поставленных  
стратегических результатов

*Контроль* состоит в непрерывном  
наблюдении за процессом  
реализации стратегических  
ПЛАНОВ



Главная цель стратегического управления — развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды

## Сущность стратегического

управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды

# Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

*Стратегические решения* — это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.)

Стратегическое управление предприятием  
включает пять основных компонентов,  
образующих следующую цепь  
перспективно-целевых решений:

Видение → Сфера бизнеса →  
Миссия → Стратегии →  
Программы и планы

- Видение — это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия
- Сфера бизнеса — вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д.
- Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса
- Стратегия — интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.
- Программы и планы — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ

# Основные этапы стратегического управления:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии

Анализ среды является ИСХОДНЫМ процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития



Процесс определения миссии и  
целей состоит из трех  
подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор  
стратегии предполагают  
формирование альтернативных  
направлений развития  
организации, их оценку и выбор  
лучшей стратегической  
альтернативы для реализации

## Реализация стратегии

осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

# Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации  
стратегии оцениваются, и с  
помощью системы обратной  
связи осуществляется контроль  
деятельности организации, в ходе  
которого может происходить  
корректировка предыдущих  
этапов

Последовательность  
взаимосвязанных работ по  
стратегическому анализу,  
выбору и реализации стратегии  
составляет процесс  
стратегического управления

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

- Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика)
- Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики
- Функциональная сфера деятельности — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.)

# *Концепция стратегического управления Венсила - Лагранжа*

*Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:*

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.



Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
Предприятия	Идентификация целей: миссия, цели, задачи — А	1 4		8	1
Сферы бизнеса	Внешний анализ: возможности и угрозы — В	2	5 7	9	1
Функциональные сферы деятельности	Внутренний анализ: сильные и слабые стороны — С	3	6	1 0	1

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения: А — корпоративный уровень, В — бизнес-уровень, С — функциональный уровень.

- 1. Уяснение корпоративных 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.

Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии

# Виды стратегического управления

- Управление на основе решения стратегических задач
- Управление по слабым сигналам
- Управление в условиях стратегических неожиданностей

# Управление на основе решения стратегических задач

Управление путем ранжирования стратегических задач на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно.

# Два источника, генерирующих возникновение стратегических задач:

- тенденции изменений во внешней среде организации;
- внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.

# Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

- Постоянное наблюдение за всеми тенденциями.
- Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.
- Оценку важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации.
- Подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).
- Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).
- Обновление списка проблем и их приоритетности.

# Управление по слабым сигналам

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть слабыми сигналами.

Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

При наличии неточных признаков опасности необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала.

# Управление в условиях стратегических неожиданностей

Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно.

Эта система предполагает следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;
- создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями.



Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути происходящих событий, правильной оценки ситуации, способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления

- Научность в сочетании с элементами искусства.  
Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации.
- Целенаправленность стратегического управления.  
Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации.

- Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.
- Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.
- Создание необходимых условий для реализации стратегии. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления

Спасибо за внимание!

