

# Основные положения стратегического управления

Доцент, канд. техн. наук  
Е.А. Меньшенина

# Определение стратегического управления

Шендел и Хаттен: "процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям".

Хиггенс: "стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением".

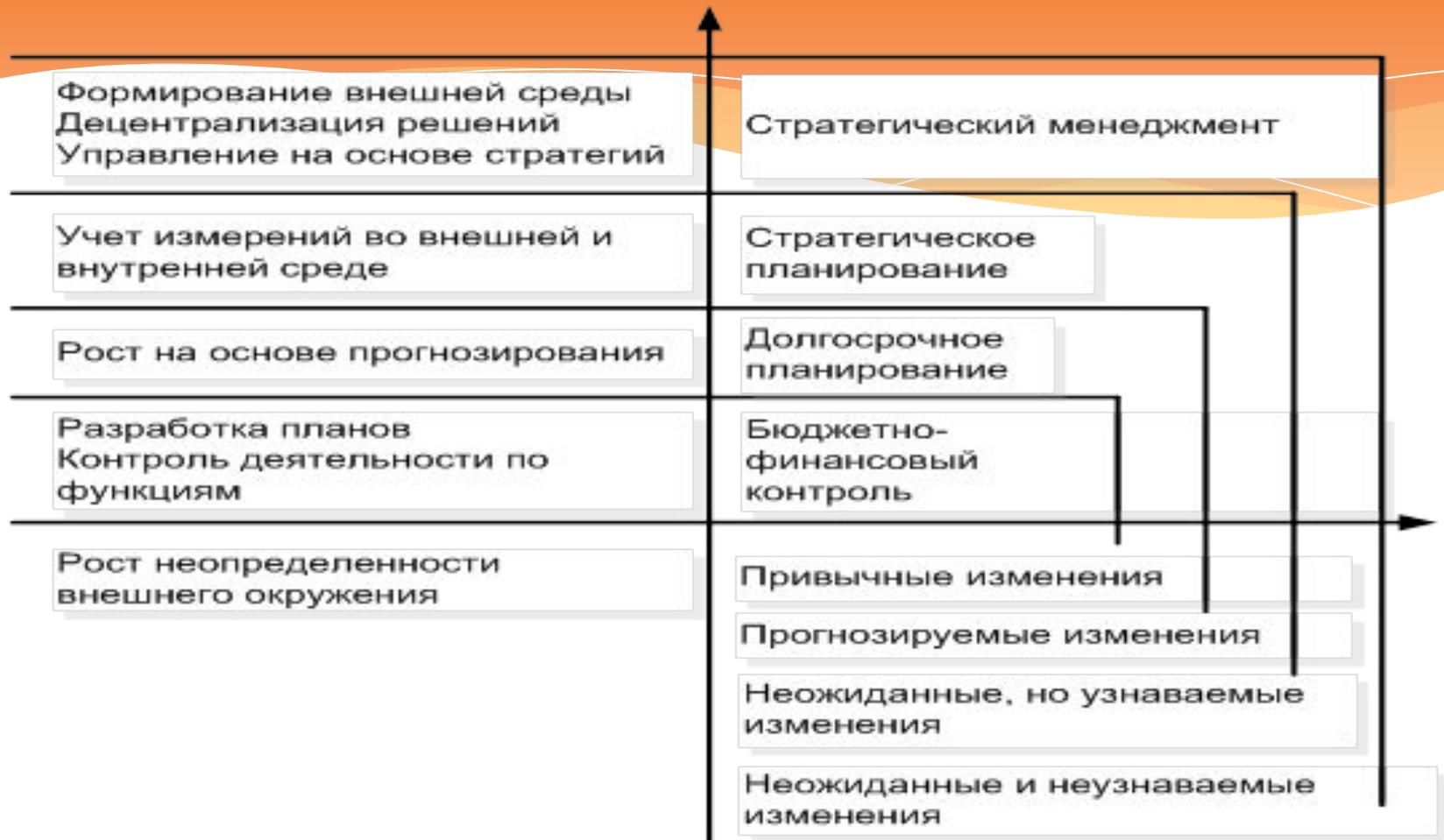
Пирс и Робертсон: "как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации".



*Стратегия - долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.*

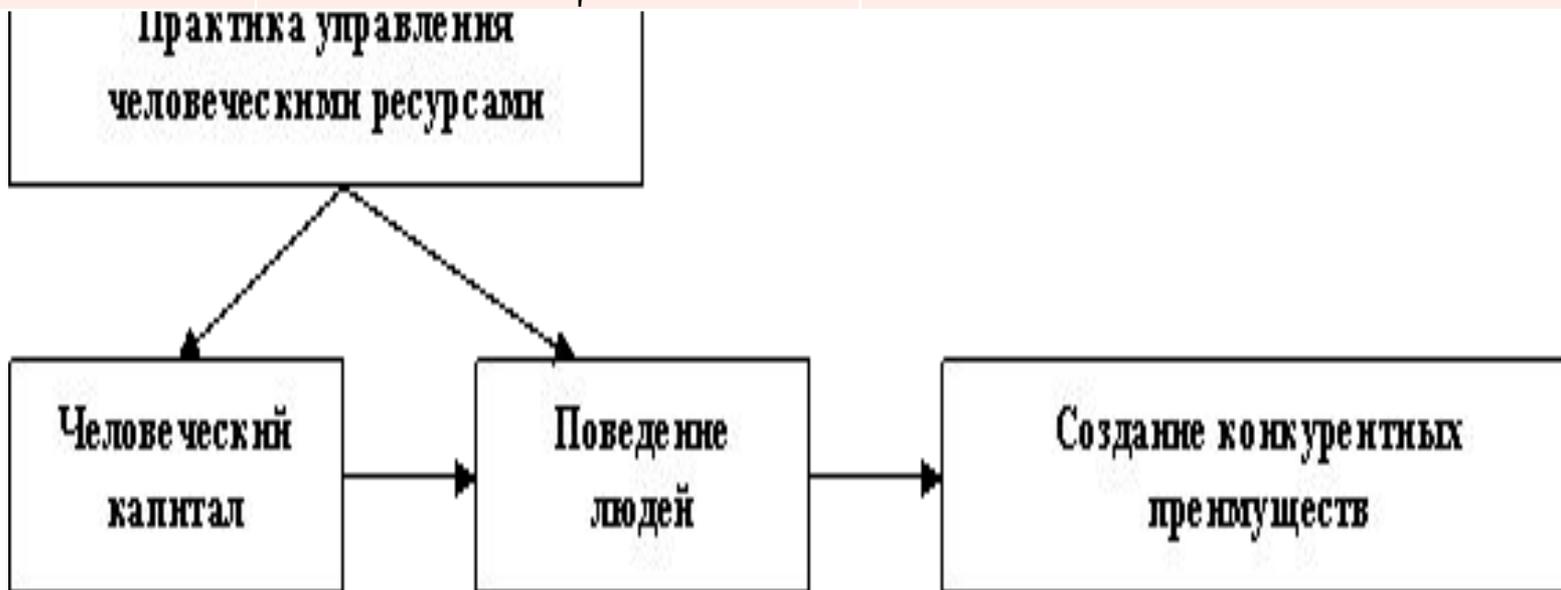
Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями

# Исторические и логические этапы развития систем стратегического планирования (по Ансоффу)



Ключевые характеристики управления	Оперативное управление	Стратегическое управление
1. Миссия, предназначения	Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением
2.Преимущественная концентрация внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
3. Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
4. Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок

5. Управление персоналом	Взгляд на работников как на ресурс, исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия
6. Оценка эффективности и	Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность использования производственного потенциала	Эффективность деятельности и управления организаций выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от окружения



# Задачи стратегического планирования

- 1. Рациональное распределение и использование ограниченных ресурсов (фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт).**
- 2. Эффективное внедрение нововведений и изменений в организации производства; систематическое развитие мышления менеджеров путем формирования научающейся организации (учиться на прошлых стратегических решениях).**
- 3. Быстрая адаптация к внешней среде в соответствии с требованиями рынка : к внешним благоприятным возможностям, так и опасностям.**
- 4. Внутренняя координация стратегической деятельности с отображением сильных и слабых сторон, достижение эффективной интеграции внутренних операций.**

# Этапы реализации стратегии

- 1) Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Возможны корректировки, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе целей и стратегий; доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников.
- 2) Решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов: оценка, распределение, условия для вовлечения сотрудников.
- 3) Решения по поводу организационной структуры.
- 4) Проведение необходимых изменений, составление сценария сопротивления изменениям; закрепление.
- 5) Возможный пересмотр программы осуществления стратегии.

# Базовые стратегии организации

- 1. Стратегии концентрированного роста, т.е. стратегии:**
  - усиления позиции на рынке;
  - развития рынка;
  - развития продукта.
- 2. Стратегии интегрированного роста, т.е. стратегии:**
  - обратной вертикальной интеграции;
  - прямой вертикальной интеграции.
- 3. Стратегии диверсифицированного роста, т.е. стратегии:**
  - централизованной диверсификации;
  - горизонтальной диверсификации;
  - конгломеративной диверсификации.
- 4. Стратегии сокращения, т.е. стратегии:**
  - ликвидации;
  - «сбора урожая»;
  - сокращения;
  - сокращения расходов.

Основная, общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия.

**Миссия**



**Бизнес стратегия**



**Стратегия управления человеческими ресурсами**



**Практика управления человеческими ресурсами:**

- Найм персонала
- Адаптация персонала
- Организация работы персонала
- Оценка персонала
- Стимулирование персонала
- Развитие и обучение персонала

# Целеполагание

Цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретность и измеримость;
- временная определенность: долгосрочные цели имеют горизонт планирования пять лет; краткосрочная цель - в пределах года;
- достижимость, реальность в сочетании с напряженностью
- вероятность достижения 50/50;
- множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

# Внешняя среда

Три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась в то положение?

# Факторы анализа внешней среды

*Экономические:* инфляция и дефляция, занятость, стабильность валюты, налоговая ставка.

*Политические:* нормативные документы местных органов, политика региона, страны в области налогов, кредитов, ставок, контрактов.

*Рыночные:* демографические условия, жизненные циклы изделий и услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли.

*Технологические:* изменение и развитие научно-технического прогресса.

*Экологические факторы:* связанные с защитой окружающей среды.

*Социальные:* занятость, безработица, отношение к предпринимательству, роль женщин и меньшинств в обществе, социальные установки менеджера, движение в защиту интересов потребителя.

*Факторы конкуренции:* будущие цели конкурентов; оценка стратегии конкурента; углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурента.

*Международные :* легкость доступа к сырьевым материалам, изменения валютного курса, политические решения в странах - инвестиционных объектах или рынках.

# Внешняя среда и персонал

Сканирование внешней среды

**СТРАТЕГИЯ**

**ЦЕЛИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**



# Внутренняя среда – управленческое обследование

## *Маркетинг.*

1. Доля рынка и конкурентоспособность.
2. Разнообразие и качество ассортимента изделий.
3. Рыночная демографическая статистика.
4. Рыночные исследования и разработки.
5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
7. Прибыли.

*Финансы (бухгалтерский учет).* Потенциальные внутренние слабости, относительное положение организации в сравнении с конкурентами.

*Операции.* Непрерывный анализ управления операциями (производством).

- Можем ли производить товары и услуги по более низкой цене, чем конкуренты?
- Какой доступ мы имеем к новым материалам?
- Является ли наше оборудование современным?
- Подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса?
- Несколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

*Человеческие ресурсы.* Квалифицированные сотрудники и руководители с хорошо мотивированными целями - в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае данная слабость будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

*Культура и образ корпорации* - подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

# Реализация организационной стратегии: персонал как двигатель прогресса))

**Концепция стратегического УЧР была впервые предложена Фомбруном и соавторами, которые утверждали, что эффективное функционирование компании опирается на три ключевые момента:**

- 1. Миссия и стратегия.**
- 2. Организационная структура.**
- 3. Управление человеческими ресурсами.**

**По определению этих авторов, Стратегия является процессом, в ходе которого формулируется миссия компании и определяются ее цели; а с другой стороны – процессом, посредством которого компания использует свои ресурсы для выполнения поставленных целей.**

**Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.**

**Цель стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.**

# Управление человеческими ресурсами : основные признаки

**М. Армстронг : «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими людьми, которые вносят вклад в решение задач предприятия».**

## **Основные характеристики УЧР :**

- \* реализация стратегического подхода, согласующего собой глобальные стратегии предприятия и его стратегию УЧР;**
- \* всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки и интеграции теории и практики трудовой занятости (групповая конфигурация УЧР: развитие и использование потенциала сотрудников, мотивирование, приверженность организации и т.д);**
- \* «ориентация на приверженность» персонала миссии и ценностям;**
- \* создание опционной программы, т.е. долевого участия сотрудников в капитале компании.**

# Управление человеческими ресурсами : основные признаки

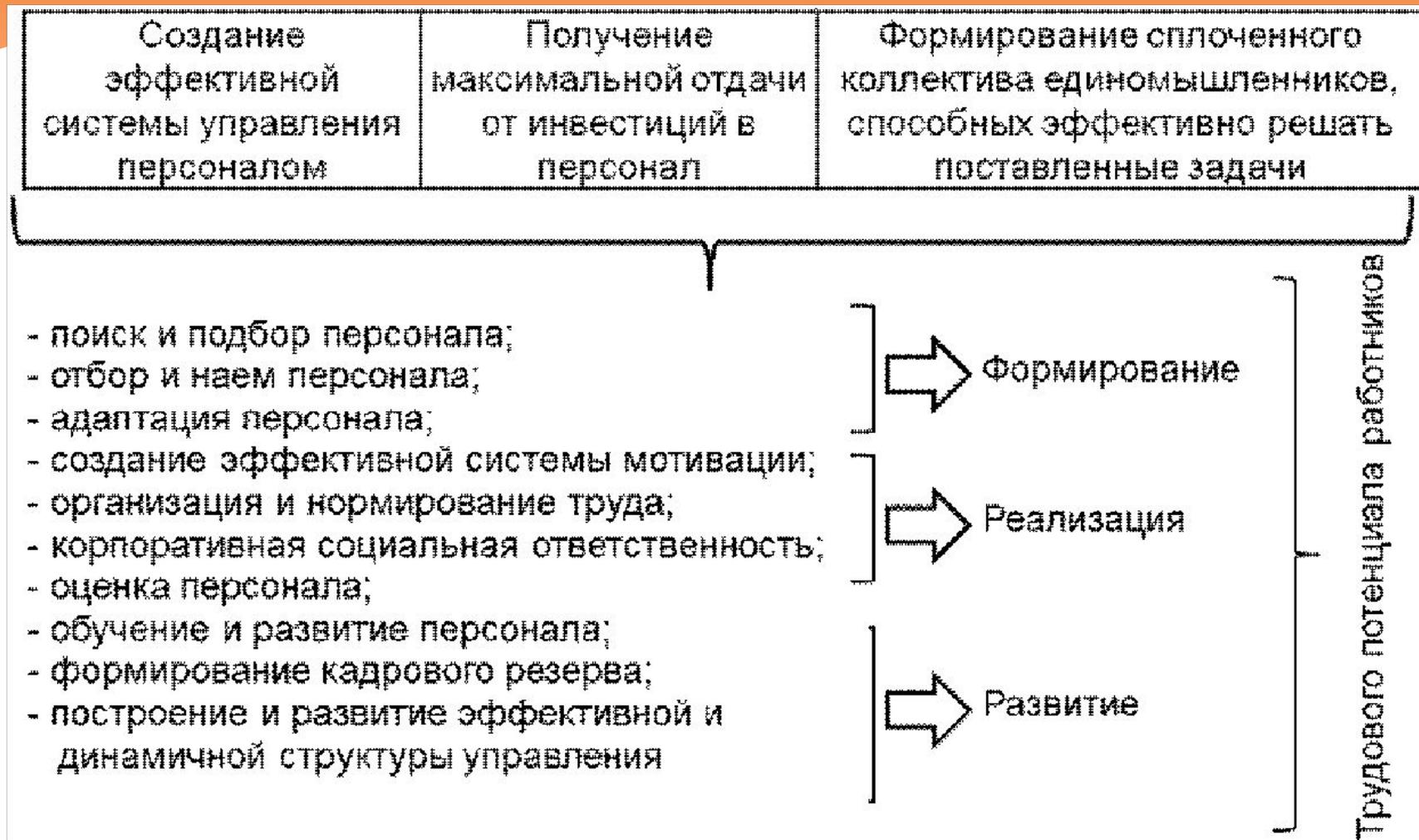
- \* работники рассматриваются как актив, человеческий капитал, обеспечивается возможность обучения и развития «научающейся организации»;
- \* человеческие ресурсы - один из основных ресурсов, источников конкурентного преимущества;
- \* подход к работнику является унитарным: считается, что он разделяет интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;
- \* осуществление УЧР - это задача руководителей подразделений, а не только HR-менеджеров.

# Задачи стратегии УЧР

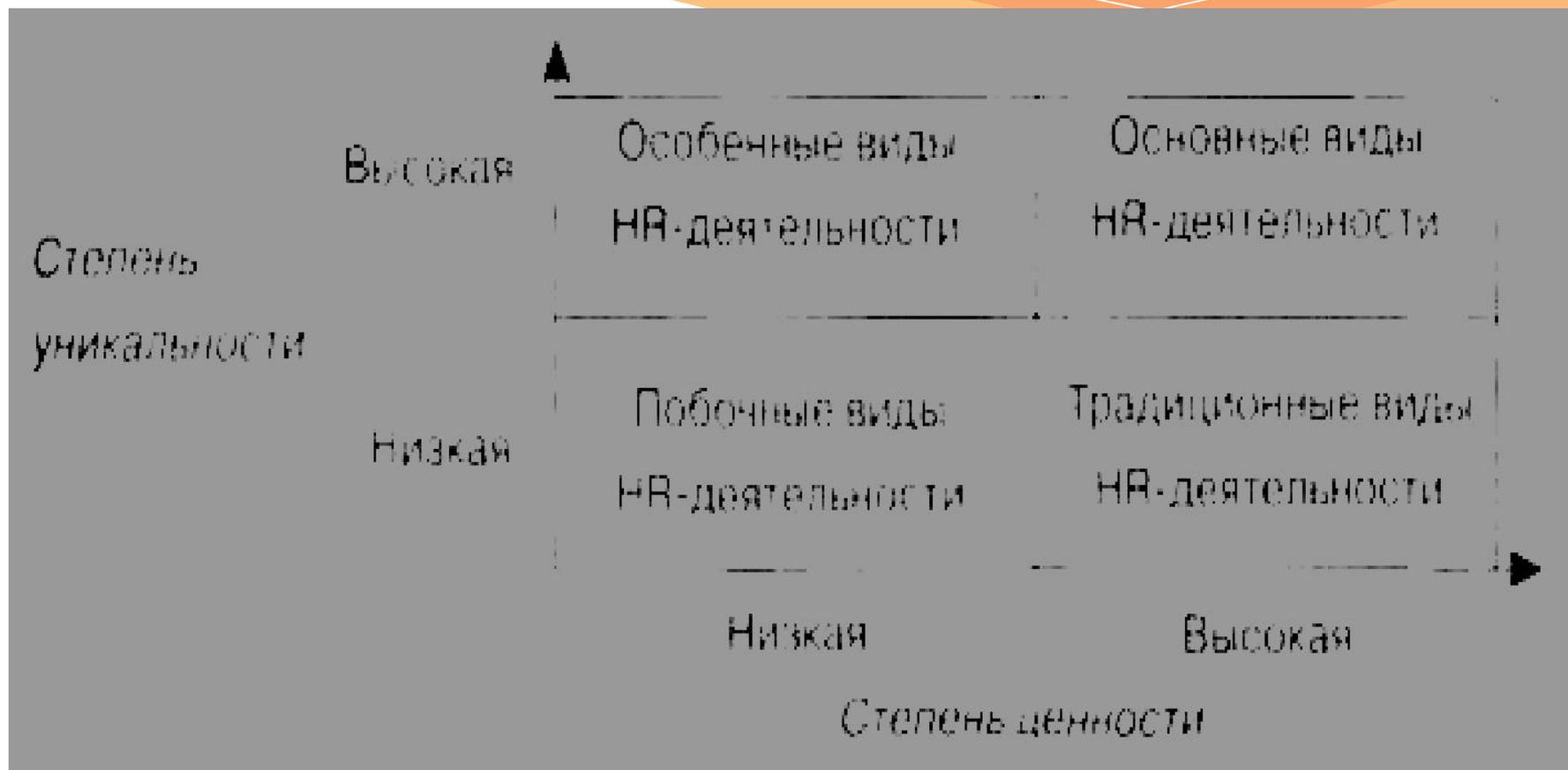
1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.
3. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.
4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом.

*Система стратегического управления персоналом - упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе стратегического УЧР.*

# Этапы стратегического управления человеческими ресурсами компании



# Области HR-службы в компании



# Компетенции организации

- \* **Компетенция организации** — набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач
- \* **1. Стандартная компетенция** — набор способностей для решения обычных для данного рынка задачи. Должны обладать все участники рынка, ее отсутствие приводит к очень быстрому уходу компании с рынка.
- \* **2. Ключевая компетенция** — набор способностей, которые позволяют решать особые задачи, не типичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры и делает устойчивой при ужесточении конкуренции.

# Компетенции организации

Критерии ключевой компетенции:

- **значимость для потребителей** (она создает большую часть воспринимаемой потребителем ценности);
- **уникальность** (трудность в достижении другими компаниями);
- **возможность совершенствования** (при появлении новых требований рынка);
- **сотрудничество** (компетенция может стать результатом уникального взаимодействия ряда партнеров, организаций и потребителей...);
- **компетенция базируется на знаниях** (а не является следствием уникального стечения обстоятельств).

3. **Ведущая компетенция** — это преимущества в решении задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при ее обострении. Обеспечивает лидерство компании в будущем. Наличие предпосылок, которые при соответствующей работе могут привести к созданию уникального торгового предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент рынка, продукта, технологии.

# Критические факторы успеха

- \* **Критический фактор успеха (КФУ)** — одна или несколько причин, благодаря которым лидер отрасли добивается высокого положения. Примеры КФУ:
- \* **уникальный кадровый состав** — человеческие ресурсы;
- \* **уникальное месторасположение** — географический фактор;
- \* **имидж бренда** — рекламный фактор;
- \* **уникальное изобретение, защищенное патентом,** — интеллектуальный фактор;
- \* **уникальное оборудование** — технологический фактор.
- \* **В условиях конкуренции компании стремятся к защите своего критического фактора успеха, чтобы удержать конкурентное преимущество.**

# Отличие компетенций от критических факторов успеха

	Компетенция	КФУ
Для кого важна	Для потребителя (скорость проектирования)	Для производителя (близость к месту добычи)
Источник	Результат сотрудничества (ювелирные часы). Основана на знаниях (изобретение)	Стечение обстоятельств (уникальные личные способности). Основана на ресурсе (возможности лоббирования)
Перспективы	Возможность совершенствования	Возможность эксплуатации и охраны

# Структура организационных компетенций



## Уровни элемента «знания»:

Данные: я имею доступ к внешней информации.

Информация: я знаю, я выучил, я выяснил.

Знание: я интегрировал схему информации. Я могу объяснить кому-то другому.

## Уровни элемента «ноу-хау»:

Умения: я могу это делать, сознательно управляя своим поведением или при помощи кого-то знающего.

Навык: я могу это делать самостоятельно и без сознательного контроля.

Технология: я могу это делать и объяснить другому, как это делать и почему это надо делать именно так.

## Уровни элемента «отношения»:

Поведение: я привык это делать так, и это не вызывает у меня эмоционального протеста.

Принятие: я согласен, что надо действовать именно так.

Интерес: я заинтересован действовать так сам и могу убедить другого в целесообразности такого поведения.

# *Разработка кадровой стратегии состоит из семи шагов:*

**Шаг 1.** Определение стратегии развития организации, анализ сценариев развития компании и среды, определения путей достижения стратегических целей, создания программы изменений.

- Четко выделить основные движущие силы бизнеса, например: технология, сбыт, издержки, новинки, развитие рынка.
- Что ждет компанию в будущем? Рост, увеличение объема издержек, новые конкуренты? Какова роль персонала в решении новых задач?
- Какое влияние оказывают эти факторы на персонал компании?
- Какие навыки понадобятся для реализации новой стратегии?
- В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты компании?

**\* Шаг 2. Проектирование компетенций организации, необходимых для достижения сформированных целей и требуемых компетентностей персонала разных направлений и уровней деятельности.**

**□ Шаг 3. Формирование системы целей в области создания человеческого ресурса деятельности организации в будущем. Объясните, как вы собираетесь заинтересовать персонал, какую систему ценностей компании предлагаете.**

## *Шаг 4*

**Проектирование и инициирование кадровых программ и проектов, направленных на интенсификацию процессов формирования приоритетных параметров человеческого капитала.**

**После детального анализа персонала и деятельности отдела кадров проведите COPS-анализ:**

**Culture - культура,**

**Organization - организация,**

**People - люди,**

**Systems - системы управления персоналом.**

**Анализ поможет определить проблемные зоны:**

**(Что произойдет, если главным для компании станет не товар, а потребитель? Или если основой культуры компании будут не продажи, а маркетинг? )**

## *Шаг 5*

- **Формирование HR-архитектуры, т.е. структуры служб для реализации кадровых программ и проектов, а также обеспечения функционирования кадрового ресурса.**
- **Вернитесь к стратегии бизнеса и рассмотрите ее с точки зрения SWOT- и COPS-анализов.**
- **Постарайтесь понять, насколько реально добиться поставленных стратегических задач при имеющихся в вашем распоряжении кадрах.**
- **Сопоставив результаты SWOT- и COPS-анализов со стратегией бизнеса, определите важнейшие проблемы персонала.**

## *Шаг 6*

- Для каждой первоочередной проблемы четко изложите варианты действий руководства.
- Подумайте о последствиях тех или иных действий.
- Составить общий план и поставить задачи для каждого направления работы отдела кадров:
  1. управление;
  2. поощрение;
  3. поиск и подбор персонала;
  4. повышение квалификации персонала;
  5. деловая оценка;
  6. общение (коммуникации).

**Разработка состава показателей результативности, создание регламентов измерения КТР.**

# Шаг 7

## **Создание системы целостного кадрового мониторинга:**

- целей в области работы с персоналом (путем постоянного сопоставления с актуальными и перспективными целями организации, проверки достижимости, адекватности стратегий);**
- кадровых процессов как направлений качественных и количественных изменений, индикаторов новой сущности человеческого капитала;**
- достигнутых результатов;**
- эффективности затрат.**

# УСЛОВИЯ ТЕХНОЛОГИИ УЧР

относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);



имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);



используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;



применяется практика делегирования полномочий подчиненным;



функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

# Типология систем УЧР

Управление по результатам

Управление посредством мотивации

Рамочное управление

Управление на основе делегирования

Партисипативное управление

Предпринимательское управление