

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Область
науки и практики управления,
предназначением которой
является обеспечение развития
организации в быстроменяющихся
условиях внешней среды**

Определение стратегического менеджмента

Шендел Д., Хаттен К. : «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 Д. : «это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»

Пирс Д., Робинсон Р. : «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»

Виханский О.: «это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Томпсон А., Стрикленд А.: « это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижения поставленных целей».

Сущность стратегического менеджмента

1. в каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
3. каким способом достигнуть желаемого положения?

Сравнение оперативного (текущего) и стратегического управления

Характеристики	Оперативное управление	Стратегическое управление
Основополагающие цели	Производство товаров и услуг Максимизация прибыли	Выживание и развитие организации, баланс с внешним окружением
Учет фактора времени	Текущая и среднесрочная перспектива Экстраполяция на будущее	Долгосрочная перспектива Взгляд от будущего к настоящему
Сосредоточение внимания руководителей	Закрытая система Взгляд внутрь организации Поиск путей эффективного использования ресурсов	Открытая система Ориентация на победу в конкурентной борьбе Современный учет возможностей и опасностей
Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, система информационного обеспечения, маркетинг, инновация, состояние рынка
Управление персоналом	Взгляд на человека как на ресурс организации для выполнения отдельных работ и функций	Человек-основа организации, главный источник ее выживания и процветания, главная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыль Текущие финансовые показатели Внутренняя рациональность и экономичность работы	Доля на рынке, стабильность сбыта, динамика рентабельности, наличие конкурентных преимуществ, приспособляемость к изменениям

Объекты стратегического менеджмента

1. **Организация в целом** (самостоятельное предприятие, группа предприятий)
2. **Структурное подразделение** - самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, занимающееся определенным видом бизнеса. (**СЕБ** - стратегическая единица бизнеса). Совокупность бизнес-единиц называется *портфелем*. Такой портфель иногда называют корпоративным, чтобы отличить его от портфеля ценных бумаг.
3. **Функциональная зона организации** - это 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.).

Предмет стратегического менеджмента

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации.
3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами

Стратегические решения

1. Реконструкцию предприятия.
2. Внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
3. Организационные изменения (организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями).
4. Выход на новые рынки сбыта.
5. Приобретение, слияние предприятий и т.д.

Стратегическое управление и стратегическое планирование



Стратегия – это ВЗГЛЯД ИЗ БУДУЩЕГО В НАСТОЯЩЕЕ.

- Это не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период.
- Стратегический подход состоит в превращении любых изменений в позитивные возможности и их использовании, а план при этом не догма, а система организации труда, адаптируемая к изменениям внешней среды.

П. Друкер: если вы хотите, чтобы будущее настало, надо его как-то финансировать (10-12% бюджета, 10-12% времени).

Понятие стратегии

Стратегия может быть определена несколькими способами в зависимости от момента ее возникновения и становления:

1. **Обобщающая модель действий**, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании
2. **Набор правил** для принятия важнейших решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
3. **Система мероприятий и задач**, рассчитанная на перспективу и обеспечивающая достижение долгосрочных целей предприятия

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Миссия** – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса)
- **Миссия** - это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других
- **Миссия** представляет собой четко сформулированную причину существования организации
- **Миссия** описывает направление деятельности организации с точки зрения предоставляемых ею услуг, обслуживаемых групп потребителей

Требования к миссии организации

Миссия компании должна :

- быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом
- быть реалистичной
- учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании

Примеры миссий

ИМПЭ:

Достойное образование для серьезных людей

Сущность цели организации

Цель представляет желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени

Можно выделить восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1. Положение на рынке.
2. Инновации
3. Производительность.
4. Ресурсы.
5. Прибыльность.
6. Управленческие аспекты.
7. Персонал.
8. Социальная ответственность

ПРИЗНАКИ ЦЕЛИ

Цели предприятия должны соответствовать следующим характеристикам (критериям качества):

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми.
2. Цели должны иметь конкретный горизонт планирования, то есть определять время, когда должны быть достигнуты результаты.
3. Цель должна быть достижимой.
4. Цели должны быть непротиворечивы.

Временной аспект **Миссия** не имеет временных критериев

Цели всегда временны и предполагают наличие сроков, когда они должны быть достигнуты

Фокусировка **Миссия** имеет направленность во внешнюю для компании среду

Цели чаще всего относятся к внутренним аспектам компании и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей

Специфика **Миссия** выражается в общих терминах, относящихся к образу компании, ее фирменному стилю

Цели выражаются в терминах определенных результатов и предполагают их достижимость

Измеряемость **миссии** имеет относительно качественный характер

Цель имеет абсолютный, количественный характер

ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ

Глория Джинс:

(2003-2006) - открытие 16 фабрик-спутников «Глории Джинс» в Ростовской области. Развитие собственной торговой сети
(2003 – 2010) - Франчайзинг в России, на Украине, Белоруссии, Прибалтике, Восточной Европе

McDonald's:

Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день

Motorola:

Обеспечить ежегодный рост доходов на 15% за счет самофинансирования

Обеспечит среднюю норму доходности активов на уровне 13-15%

Обеспечить среднюю норму акционерного капитала на уровне 16-18%