

# 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

<b>Характеристики</b>	<b>Оперативное управление</b>	<b>Стратегическое управление</b>
<b>Основополагающие цели</b>	Производство товаров и услуг Максимизация прибыли	Выживание и развитие организации, баланс с внешним окружением
<b>Учет фактора времени</b>	Текущая и среднесрочная перспектива Экстраполяция на будущее	Долгосрочная перспектива Взгляд от будущего к настоящему
<b>Сосредоточение внимания руководителей</b>	Закрытая система Взгляд внутрь организации Поиск путей эффективного использования ресурсов	Открытая система Ориентация на победу в конкурентной борьбе Современный учет возможностей и опасностей
<b>Основные факторы построения системы управления</b>	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, система информационного обеспечения, маркетинг, инновация, состояние рынка
<b>Управление персоналом</b>	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
<b>Оценка эффективности</b>	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%