




# Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ



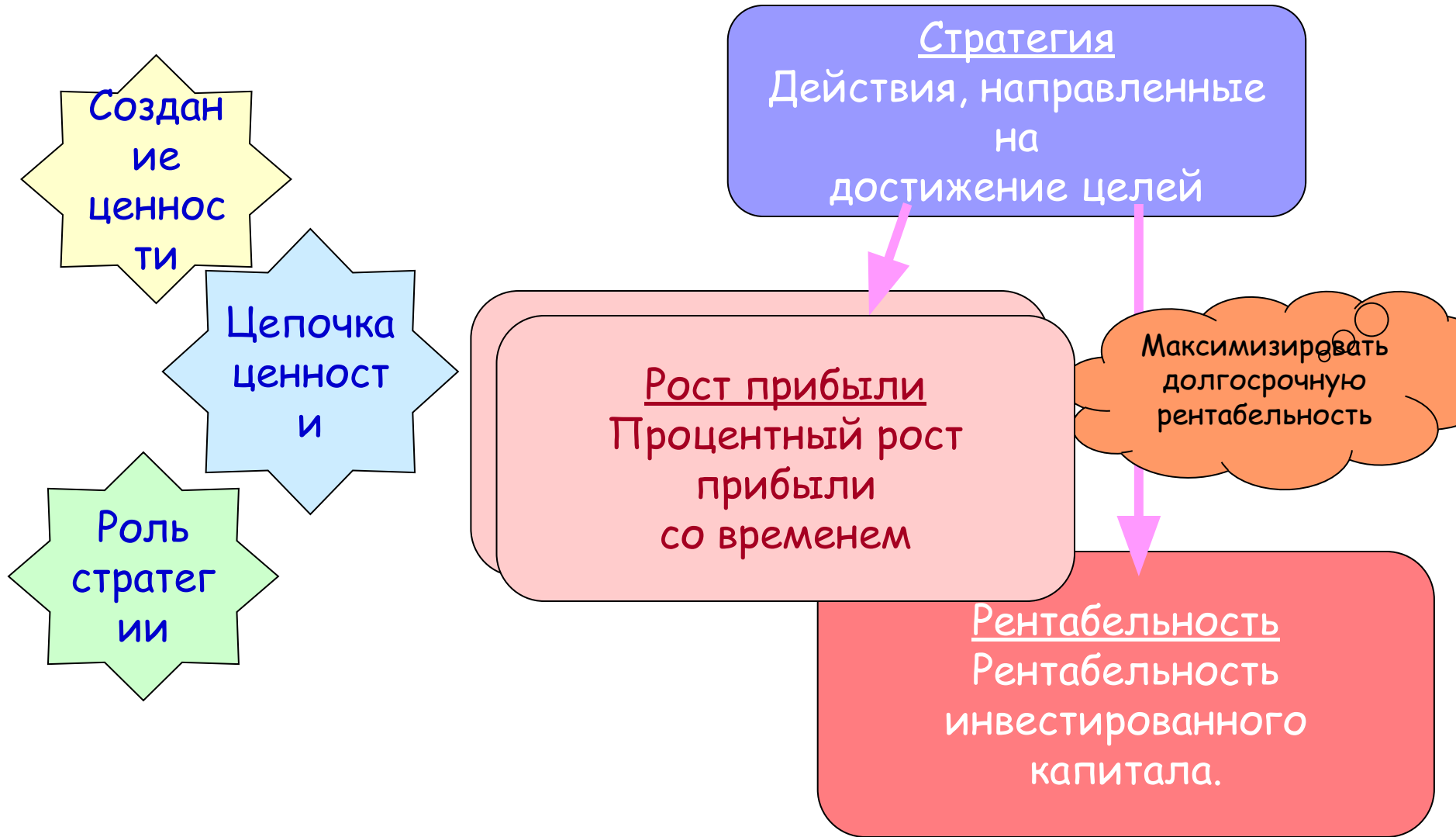
# Лекция 5-СМ

## 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**

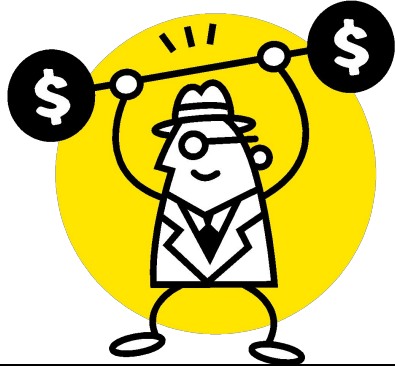
- **анализ среды (внешней и внутренней);**
- **определение миссии и целей;**
- **анализ и выбор стратегии;**
- **реализация стратегии;**
- **оценка и контроль выполнения стратегии.**

# 5-шаговый, ресурсный подход Гранта к стратегическому анализу:

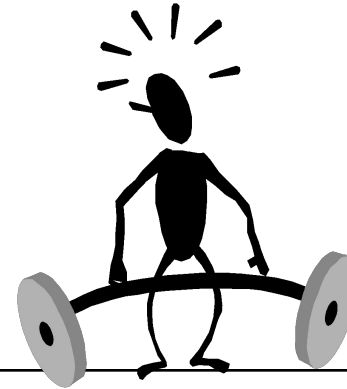
1. Выявить и классифицировать все ресурсы компании с точки зрения сильных и слабых.
2. Скомбинировать сильные стороны компании в корпоративные **основные компетенции**.
3. Оценить потенциал этих ресурсов и компетенций с точки зрения создания устойчивого конкурентного преимущества.
4. Выбрать стратегию, 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



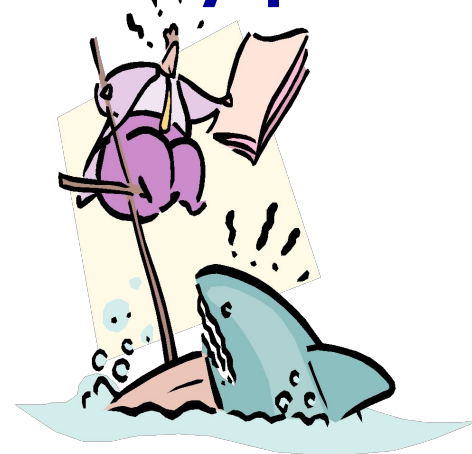
**W** слабые стороны



**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

	Бюджетирование	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.**

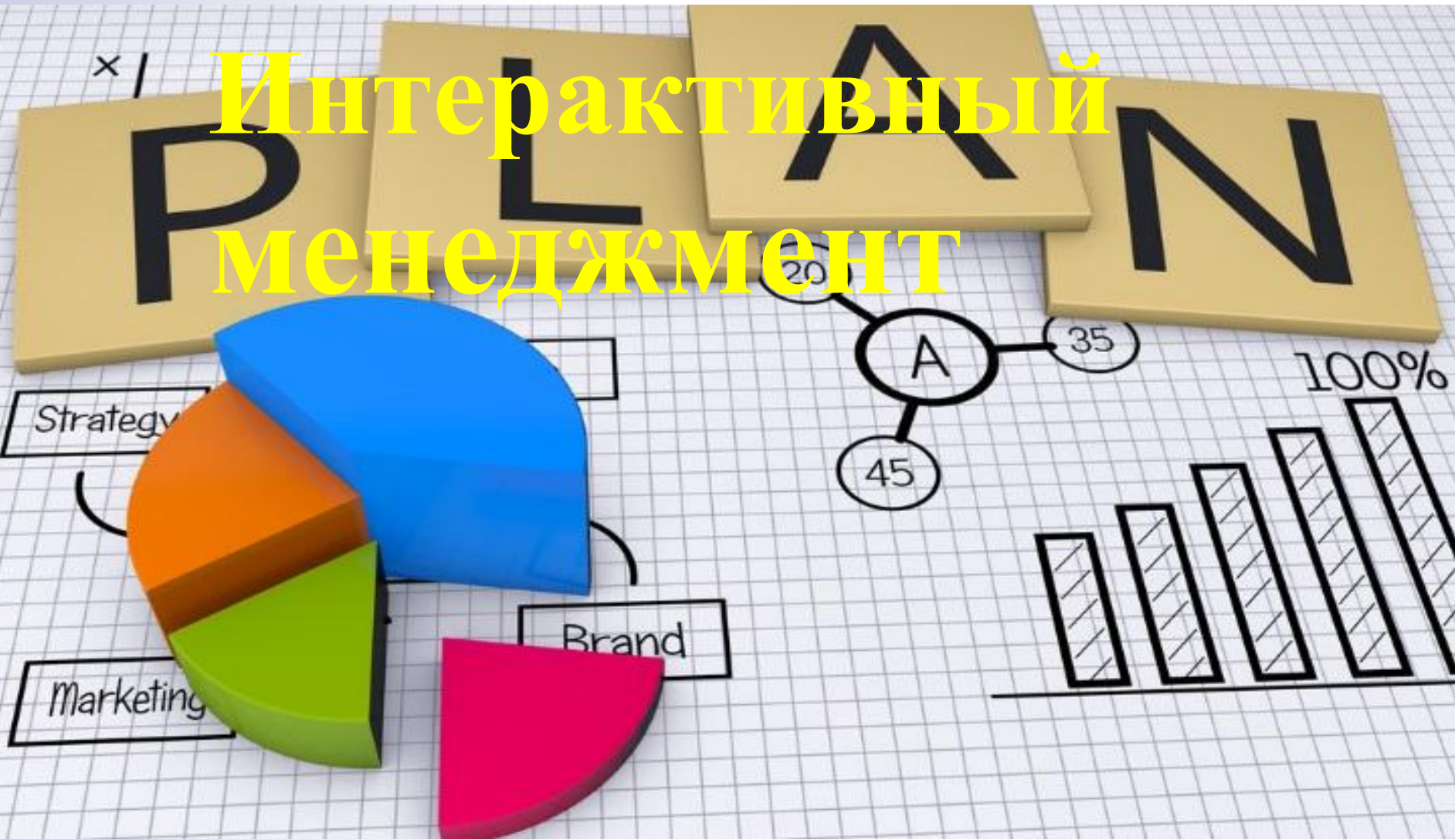
# Согласно И. Ансоффу

(«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.

1. Основная идея интерактивного стратегического  
планирования.

1. Командообразование, работа в коллективе.

**БЛИЖАЙШИЕ ЛЕКЦИИ**