

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Назначение, смысл и уровни разработки управленческой стратегии
2. Типы стратегий и методика стратегического планирования
3. Процесс стратегического планирования, его элементы и этапы.

1. Назначение, смысл и уровни разработки управленческой стратегии

Стратегия в управлении – это масштабные, неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. То есть стратегия представляет собой «план действий», включающий в себя понятие о том, когда, как, зачем и что мы собираемся предпринять.

Стратегическое планирование – процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого её подразделения). Существует два типа стратегии: прямая (или целенаправленная) и косвенная (или стратегия последовательного внедрения).

Прямая стратегия является планом или программой, устанавливающей цели и пути их достижения как способ воплощения миссии.

Косвенная стратегия является «способом реагирования на внешние воздействия». Стратегия приспособления к внешнему влиянию, она, как отдельный вид стратегического плана не рассматривается. В **диверсифицированной компании** стратегии разрабатываются на **четырёх уровнях:**

1. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности);
2. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер её деятельности в целом);
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определённой сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т.д.
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов и отделов (внутри функциональных направлений)).

Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии.

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> ● Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) ● Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество ● Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> ● Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ ● Формирование механизма реагирования на внешние изменения ● Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений ● Усилия по решению специфических вопросов и проблем организации

Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	<ul style="list-style-type: none">• Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения• Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	<ul style="list-style-type: none">• Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Узкопрофильная компания

Ответственность руководителей компании
(предприятий)

деловая
стратегия

Ответственность рук-лей подразделений внутри
компаний или корпораций

Функциональные
стратегии(НИОКР,
произв., маркетинг,
финансы, персонал и
т. д)

Ответственность лин-е по производству
террит-х упр-щих и лин-е звена управления

Операционные стратегии(
регионы и районы ,отделы
внутр. функц-х направлений)



Диверсифицированная компания

Ответственность корпоративного
руководства

Корпоративная
стратегия

Ответственность руководителей
компании

Деловая
стратегия

Ответственность руководителей
подразделений внутри компании или
корпорации

НИОКР,
производство,
маркетинг

Ответственность менеджеров по
производству, территориальных
управляющих и менеджеров низшего
звена управления

Операционная стратегия
(регионы и районы, заводы,
отделы внутри функциональных
направлений)



2. Типы стратегий и методика стратегического планирования

1. Корпоративная стратегия. Матрица БКГ.

Необходимость разработки подобной стратегии возникает, когда промышленные организации разрастаются, образуют дочерние производства, подчинённые единому руководящему центру.

Стратегия корпорации раскрывает два основных вопроса: какой вид деятельности должна осуществлять каждая из входящих в корпорацию фирм и как должны распределяться ресурсы между ними.

Портфельный подход к стратегии корпорации рассматривает компанию как совокупность нескольких производств, руководители которых поддерживают баланс между ними путём увеличения инвестиций в одних и сокращения в других, в соответствии со сложившейся ситуацией.

Матрица БКГ позволяет дать ответы на следующие вопросы:

1. Какой бизнес стоит развивать?
2. Какую миссию он должен выполнять?
3. Как наилучшим образом распределить ресурсы между различными типами производств?

Каждый тип производства наносится на диаграмму учитывая:

1. относительную долю рынка;
2. уровень роста на рынке.

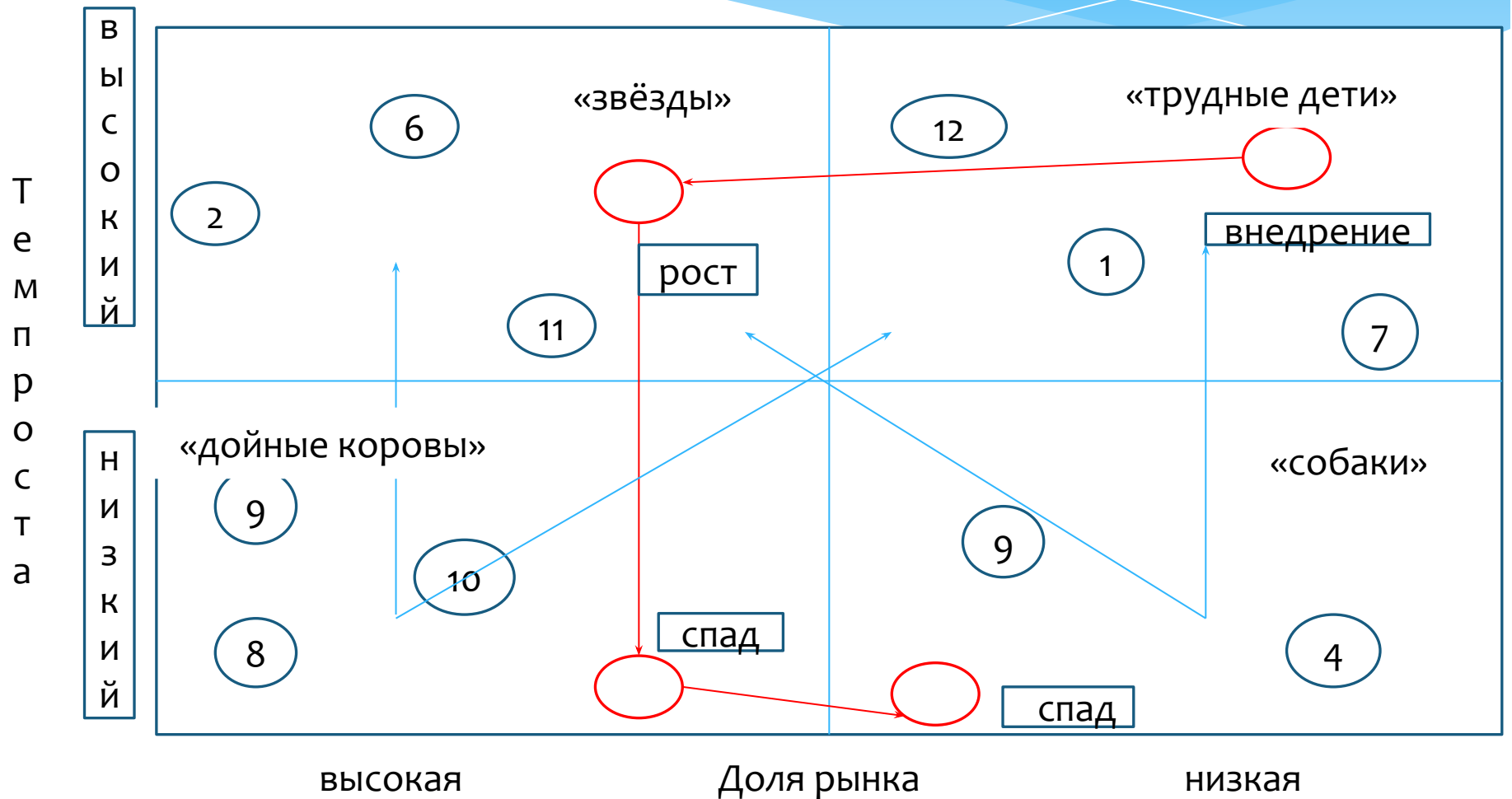
Матрица БКГ предполагает следующую классификацию типов производств:

«Звёзды» - занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли.

«Дойные коровы» - занимают лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли.

«Трудные дети» - занимают небольшую долю на рынке в развивающейся отрасли.

«Собакам» - производства с ограниченным объёмом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли.



Жизненный цикл товара – это время и характерные особенности существования товара с момента его появления и поступления на рынок до ухода с рынка.

Существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке:

1) Связан с лидерством в минимизации издержек производства

Стратегия руководства общими издержками. Менеджеры, применяющие стратегию руководства общими издержками, стараются максимизировать прибыль, сокращая при этом издержки производства в расчёте на единицу продукции и удерживания цены на низком уровне.

2) Стратегия, основанная на делении производств по квадрантам матрицы «товар – рынок»

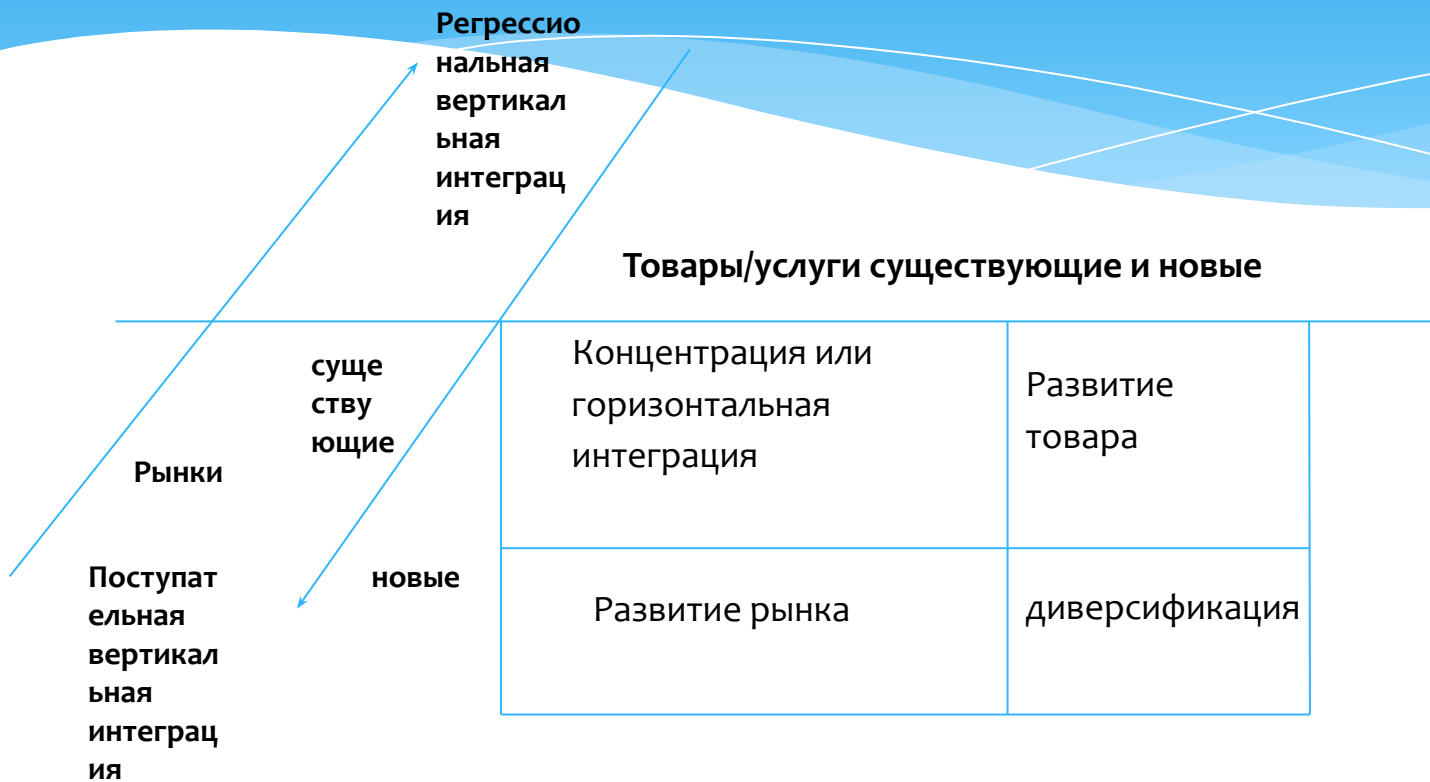
Этот подход основан на делении предприятий по типам товаров и видам рынков. Используя этот подход при разработке стратегии, можно выбрать один из 8 путей развития.

Этот подход к разработке стратегии используется на производственном уровне и помогает принять решение о том, какую продукцию производить в будущем.

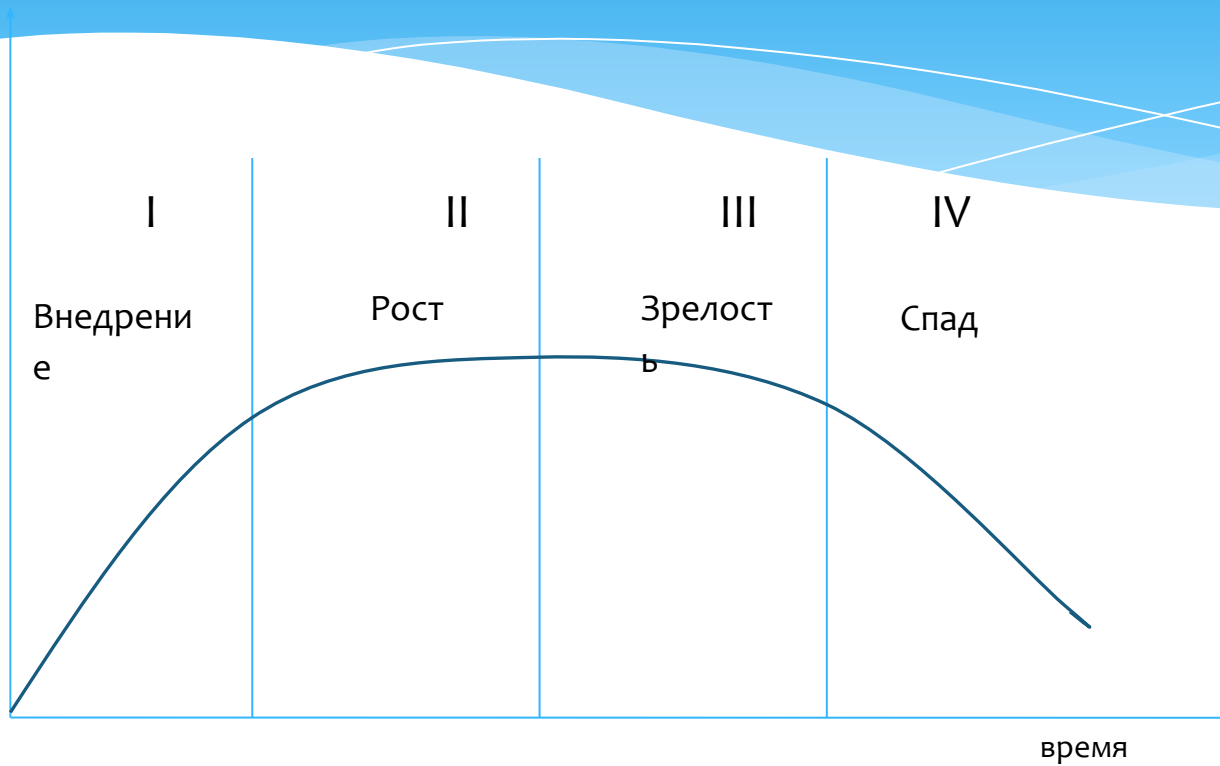
3) Концентрация текущего производства – состоит в сохранении постоянного круга потребителей и реализации им одного и того же ассортимента товара. Те руководители, которые придерживаются этого пути, основывают свою стратегию на трёх основных моментах:

1. Увеличивать число покупателей
2. Привлекать на свою сторону клиентов конкурентов
3. Привлекать посредников к покупке товаров

Матрица «товар-рынок»



Жизненный цикл товара (ЖЦП)



3. Процесс стратегического планирования, его элементы и этапы.

Планирование является неотъемлемой частью управленческой деятельности организаций. Именно в процессе планирования формулируются количественно стоящие перед фирмой задачи, определяются наиболее эффективные пути их достижения и необходимые ресурсы.

Планирование – процесс, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних условий.

Для эффективного осуществления бизнес-процессов процесс планирования должен осуществляться в соответствии со следующими принципами.

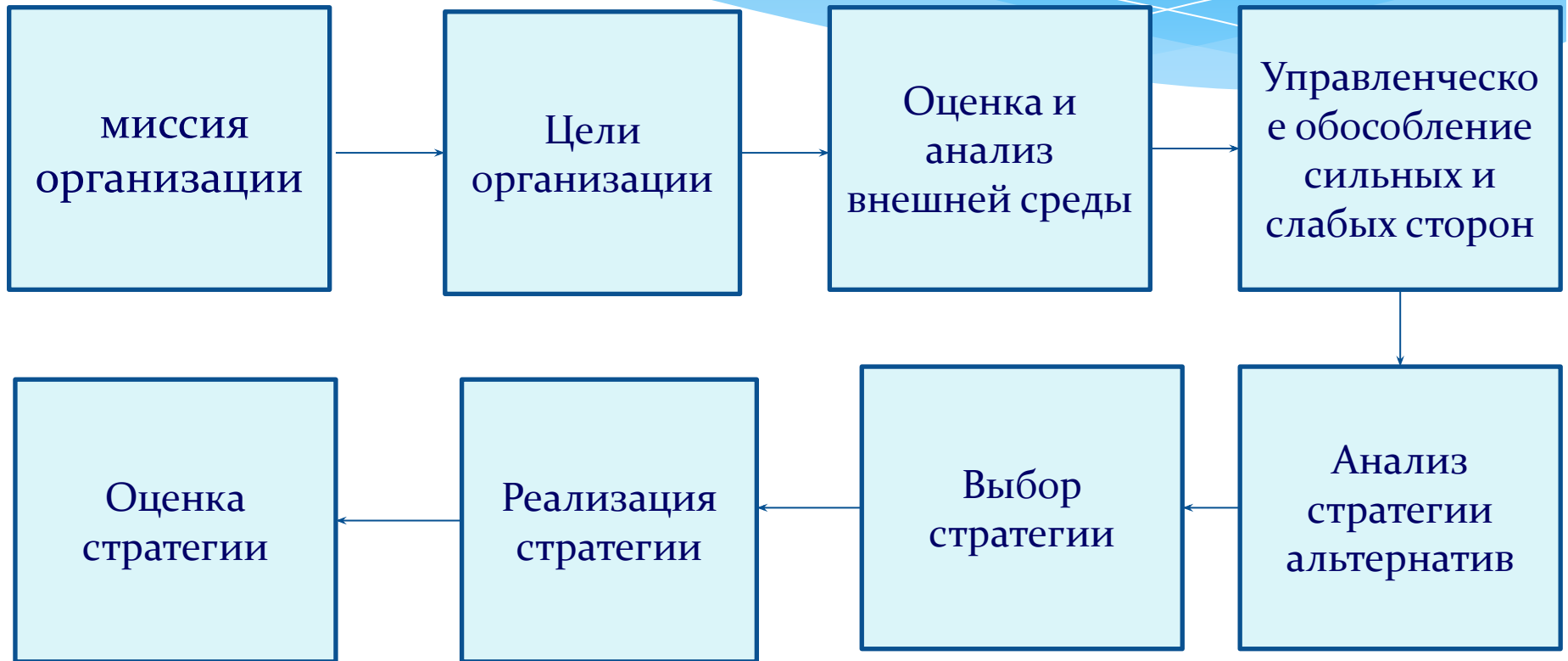
- Принцип единства
- Принцип непрерывности
- Принцип гибкости
- Принцип обоснованности

Элементы и этапы процесса стратегического планирования.

✓ Анализ внешней среды

✓ Стратегическое планирование

Процесс стратегического планирования



PEST – анализ

Политико-правовая среда P	Экономика E
<p>Выборы Президента РФ Выборы Государственной Думы РФ Стабильность правительства (политический риск) Изменение законодательства РФ Реализация федеральных и региональных программ и проектов Государственное влияние в отрасли, включая долю государственной собственности Антимонопольное регулирование Налоговое регулирование Законодательство по охране окружающей среды Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций Наличие групп давления (лобби) Регистрационные процедуры Система контрольных цен и их регулирование</p>	<p>Динамика ВВП Общая характеристика экономической ситуации (подъём, стабилизация, спад) в стране, отрасли, смежных отраслях Прогнозируемый уровень инфляции Динамика курса российского рубля к доллару США и евро Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ Экспортно-импортная политика в отрасли Уровень безработицы Инвестиционная активность Основные внешние издержки организации, в том числе: - затраты на энергоносители; - услуги связи; - коммунальные услуги; - сырьё и материалы и др.</p>
Социум S	Технология T
<p>Изменения в базовых ценностях (классовые различия) Изменение в уровне и стиле жизни, отношение к работе и отдыху Общественное отношение к бизнесу Экологический фактор Отношение к образованию Демографические изменения (возрастная структура населения, доля населения до 19 лет и старше 65, показатели естественного прироста рождаемости и смертности, структура заболеваемости и др.) Изменение структуры расходов Структура занятости (доля «белых воротничков») Семейная структура Религиозные настроения в обществе</p>	<p>Государственная технологическая политика Государственные и негосударственные расходы на науку и технику Значимые тенденции в области НИР Новые патенты, новые тенденции в трансферте технологии Технологические изменения в отрасли, оценка скорости изменения и адаптации новых технологий Новые продукты, темпы разработки новой продукции</p>

SWOT- анализ

SWOT- анализ является обобщающим методом стратегического исследования внешней среды организации.

На основе данного метода удаётся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также списка угроз и возможностей.

На пересечении разделов образуются четыре поля:

- 1) СИВ – сила и возможности;
- 2) СИУ – сила и угрозы;
- 3) СЛВ – слабость и возможности;
- 4) СЛУ – слабость и угрозы.

СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ

- 1...
- 2...
- 3...
- 4...

С и В

С и У

СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ

- 1...
- 2...
- 3...
- 4...

С и В

С и У

Генетическая стратегия Портера

Стратегия преимущества

Разработка особых усовершенствований в соответствии с требованиями потребителями

Позиция поддержания низкого уровня цен

Объект стратегии и

Любая промышленность

Дифференциальная стратегия

Стратегия руководства общими издержками

Любая промышленность

Целевая дифференциальная стратегия

Стратегия целевого руководства издержками

Матрица долевого роста

		Высокая	Низкая	
Уровень роста на рынке	Низкий	<p>Звезда (*)</p> <p>Небольшие отрицательные или положительные денежные потоки</p>	<p>Вопросительный знак (?)</p> <p>Большие отрицательные денежные потоки</p>	Необходимость принятия мер
	Высокий	<p>Большие положительные денежные потоки</p> <p>Создание ресурсов</p> <p>Мешок с деньгами</p>	<p>Небольшие отрицательные или положительные денежные потоки</p> <p>Собака</p>	



Спасибо за
внимание!