

# Стратегический менеджмент

# История возникновения стратегического менеджмента

- ▶ Период с 80-х годов XIX века по 30-е XX-го является эпохой формирования инфраструктуры массового производства. Основной задачей, являлась - максимизация объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками.
- ▶ Период с 30-х по 50-е годы XX века является эпохой массового сбыта. Основной причиной стало превышение предложения дешевой слабо дифференцированной продукции над спросом. Эта эпоха характеризуется стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в предприятиях сбыта, интенсификацию рекламных усилий
- ▶ С середины 50-х годов начинается "постиндустриальная эпоха", охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как "не имеющая закономерностей". Главными детерминантами новой эпохи явились ускорение темпов научно-технического прогресса и новый уровень благосостояния, достигнутый обществом, породившие изменение структуры экономики

# История возникновения стратегического менеджмента

- ▶ В 60–70-е годы сформировалась система стратегического планирования, которая стала ответной реакцией на насыщение традиционных рынков сбыта и достижение максимума продаж на них.
- ▶ к началу 70-х годов на Западе произошел переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту, основными причинами такого перехода стали:
  - 1) существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации;
  - 2) Глобализация экономики;
  - 3) новые методы решения стратегических проблем развития организаций, которые были предложены и внедрены в бизнес - практике *McKinsey & Co*, *BCG* и другими ведущими консалтинговыми фирмами.
- ▶ В 1973 г. в г. Нэшвилл, США, была проведена Первая международная конференция по стратегическому менеджменту.

# Понятие и сущность стратегического менеджмента

- ▶ Термин стратегия использовался в военном деле и отражал военное искусство полководца использовать определенным образом ресурсы для достижения победы в сражении.
- ▶ В контексте управления предприятием стратегия - это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

# Понятие и сущность стратегического менеджмента

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования фирмы,
- проектирование организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности, в рамках общекорпоративной стратегии

# Понятие и сущность стратегического менеджмента

В стратегическом менеджменте выделяются четыре уровня стратегии предприятия:

- ▶ общекорпоративные стратегии;
- ▶ Корпоративные стратегии (стратегии сферы бизнеса);
- ▶ функциональные стратегии;
- ▶ оперативная стратегия.

# Миссия компании

- ▶ «Миссия — это основное предназначение, смысл существования организации, выраженный через те выгоды, которые организация несёт заинтересованным сторонам, в основном — клиентам»
- ▶ «Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).
- ▶ «Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.).

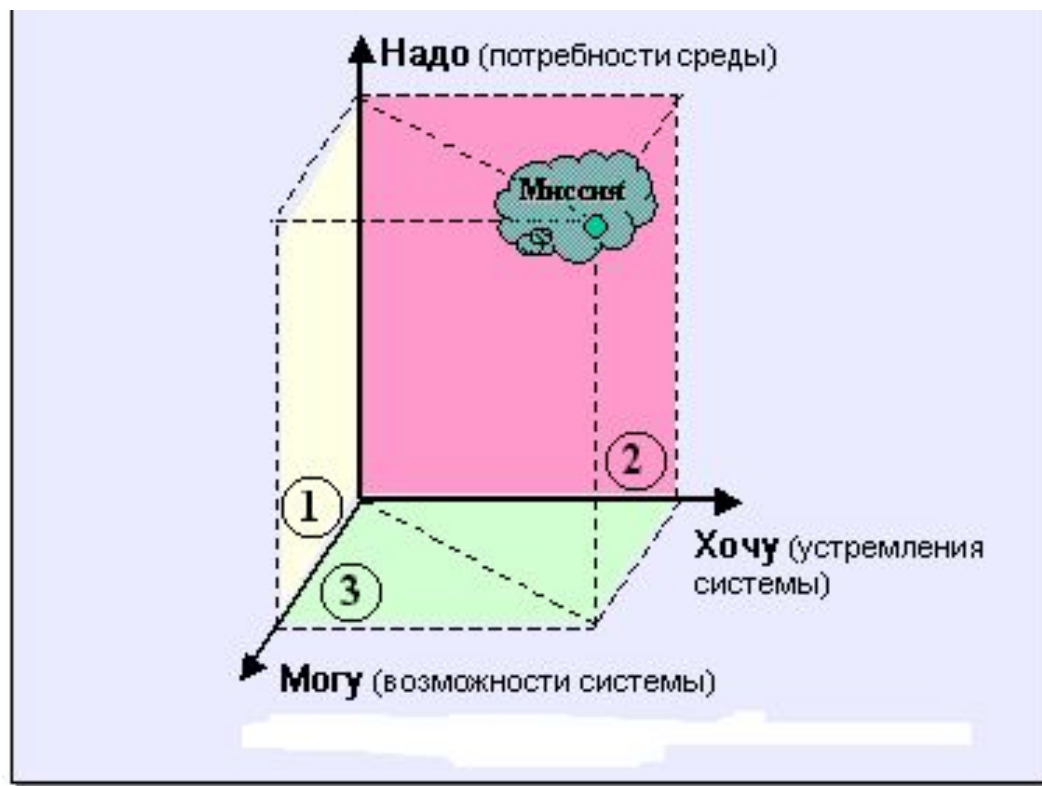
# Миссия компании

- ▶ Для разработки миссии существует метод «Бизнес-инжиниринга». **Бизнес-инжиниринг (business-engineering)** - это современная технология управления, основанная на системном подходе. Компания как открытая система описывается формально, точно, полно и всесторонне путем построения базовых информационных моделей предприятия (в первую очередь, организационно-функциональной структуры и бизнес- процессов) во взаимодействии с моделью внешней среды.



# Миссия компании

- ▶ Конструирование Миссии компании, как и все в инженерном проектировании, начинается с *системы координат*.



# Миссия компании

- ▶ Составление миссии проходит в несколько этапов:

*Первый этап* - описание компании

*Второй этап* - разработка делового кредо компании

*Третий этап* - цели и принципы взаимодействия внутри компании и с внешними элементами

*Четвертый этап* - объявление Миссия средствами внешнего и внутреннего PR

# Стратегические цели организации

**Цель** – это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

**Задача** – предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки (то, каким образом будет реализовываться цель, конкретные шаги)

**Технологии** – сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

# Стратегические цели организации

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность – означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени. Пример точной, хотя и общей формулировки цели: «Увеличить в 2016 г. продажи в 2,5 раза и достичь 10-процентной доли рынка»;
- измеримость – означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени ее достижения;
- достижимость – означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей;
- согласованность – означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи;
- приемлемость – означает, что необходимо учитывать потребности, желания, традиции, сложившиеся в обществе ценности;
- гибкость – означает необходимость внесения корректировок по мере происходящих в среде изменений.

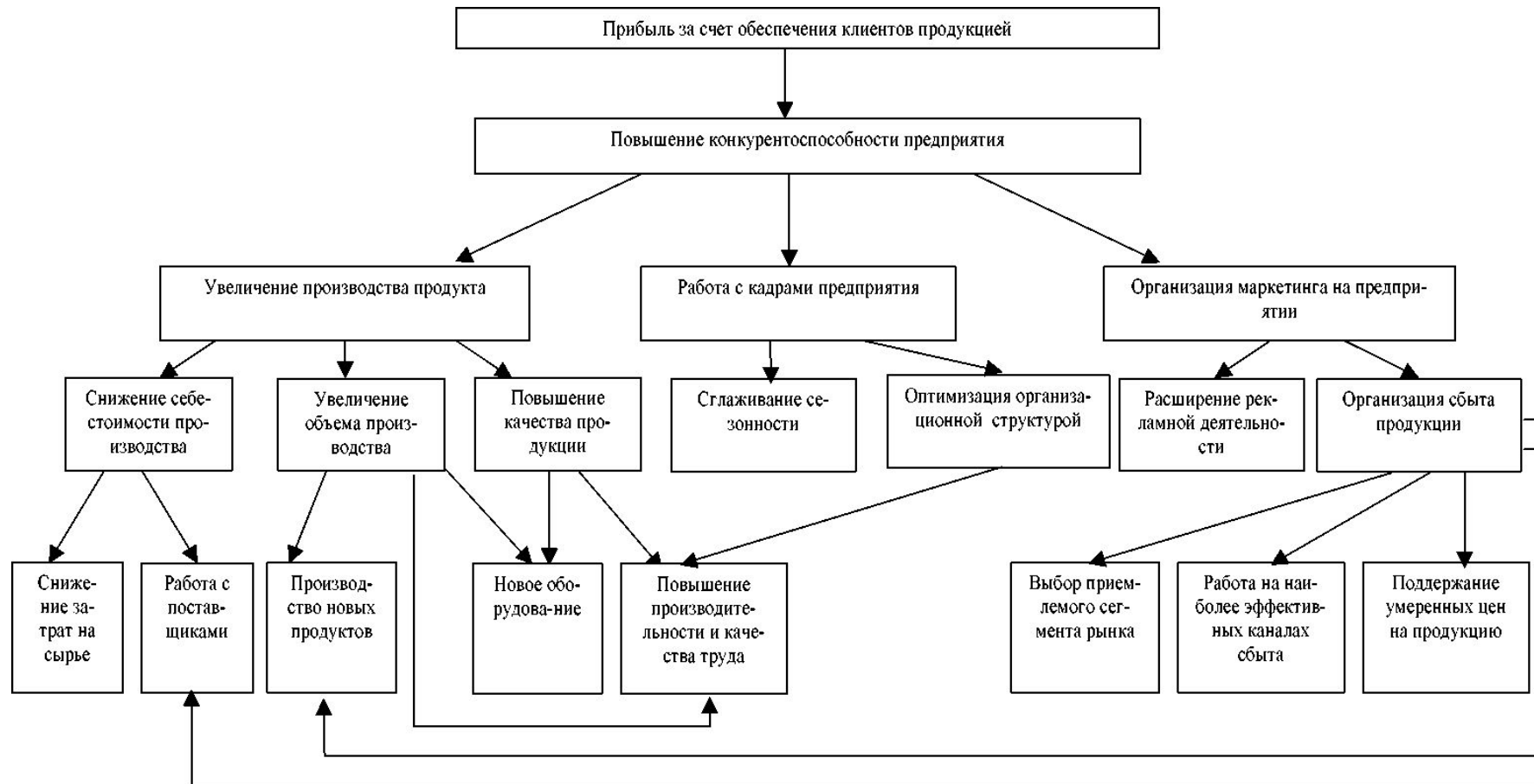
# Стратегические цели организации

## Примеры стратегических целей организации

1. Рост доли рынка
2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли
3. Повышение качества продукта-товара
4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта
6. Повышение репутации организации среди клиентов
7. Улучшение обслуживания клиентов
8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций
9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке
10. Полное удовлетворение запросов клиентов

# Стратегические цели организации

- В основе целеобразования организации лежит метод - «Дерево целей».



# Стратегические цели организации

- ▶ **Управление по целям - Management by Objectives** (сокр. — МВО) представляет собой систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на выполнимых целях и достигать наилучших результатов с помощью доступных ресурсов.

## Пять базовых принципов МВО:

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации, ее стратегии.
2. Цели разрабатываются "сверху вниз" для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику.
3. **Участие в принятии решений.** Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно.
4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь. **Оценка персонала и материальное вознаграждение.** С точки зрения МВО - оценка делается не на основе личностных качеств и потенциала сотрудника, а на основе оценки результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик.
5. **Все цели должны соответствовать правилу "SMART"**, тогда их можно использовать для построения эффективной [Системы мотивации персонала](#)

# Стратегические цели организации

- ▶ SMART:
- ▶ - конкретный (specific);
- ▶ - измеримый (measurable);
- ▶ - достижимый (attainable);
- ▶ - значимый, актуальный (relevant);
- ▶ - соотносимый с конкретным сроком (time-bounded).



# ИСТОЧНИКИ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Существуют два основных вида информации об отрасли:

- ▶ 1. опубликованные данные, на основе которых проводятся кабинетные исследования
- ▶ 2. данные, полученные на базе интервью с участниками отрасли и экспертами, так называемые полевые исследования.

# Источники опубликованных материалов

- ▶ 1. Отраслевые исследования
- ▶ Книги, монографии, диссертации, содержащие общие отраслевые обзоры.
- ▶ 2. Отраслевые периодические издания
- ▶ Большинство отраслей имеют одно или несколько отраслевых изданий, освещающих события в отрасли, например, строительство и рынок недвижимости.
- ▶ 3. Деловая пресса
- ▶ Значительное число разнообразных деловых публикаций освещают деятельность компаний и отрасли на нерегулярной основе. (Эксперт, Деловой квартал)
- ▶ 4. Справочники и статистические данные по компаниям
- ▶ Позволяют получить сведения по объемам и динамике производства в конкретной отрасли, демографические данные по стране в целом и потребителям определенного сегмента.

# Источники опубликованных материалов

## ▶ 5. Документы компаний

- ▶ Большинство компаний публикуют различные документы с информацией о себе, прежде всего это относится к компаниям, акции которых котируются на фондовой бирже. Помимо годовых отчетов полезны также отчеты, представляемые Комиссии по ценным бумагам и биржам, другие документы, представляемые правительственным органам, документы с информацией о предстоящем ежегодном собрании акционеров компании, проспекты.

## ▶ 6. Источники государственной статистики

- ▶ Возможно получение информации обо всех участниках отрасли в конкретном регионе, данные об объемах производства и реализации, финансовые показатели

## ▶ 7. Электронные информационные базы и источники Интернет

- ▶ Доступные в сети Интернет или дающие право на пользование информацией за абонентскую плату. Использование данной информации позволяет провести сегментацию рынка с наибольшей достоверностью, требует навыков работы с большими объемами информации.

## ▶ 8. Прочие источники

- ▶ К прочим источникам информации можно отнести материалы судебных разбирательств компаний, например по обвинениям в нарушении антимонопольного законодательства, а также местные газеты, информация в которых носит случайный характер.

# Источники полевых данных

- ▶ 1. Источники информации внутри исследуемой компании конкурента.
- ▶ Возможность получить информацию о продукции, ценах, потребности в сырье, персонале
- ▶ 2. Предприятия инфраструктуры – консалтинговые и аудиторские фирмы, банки, торгово-промышленные ассоциации
- ▶ 3. Фирмы-поставщики или потребители, фирмы оптовой и розничной торговли.
- ▶ 4. Государственные структуры, занимающиеся контрольно-надзорной деятельностью

Исследователь должен попытаться установить контакты с представителями всех основных источников, так как каждый из них может предоставить важную информацию.