



## **Тема 2. Процесс стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

# Содержание темы

---

- Сущность стратегического менеджмента
- Основные категории стратегического менеджмента
- Основные категории стратегического менеджмента
- Пять задач стратегического менеджмента

# Сущность стратегического менеджмента

# Сущность стратегического менеджмента

---

- Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на 3 важных вопроса:
  1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
  2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
  3. Каким способом достичь желаемого результата?

# Сущность стратегического менеджмента

---

- Для решения **первого вопроса** необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.
- **Второй вопрос** отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели.
- **Третий вопрос** связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

# Сущность стратегического менеджмента

---

- Т.о., **сущность стратегического управления** состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

# Основные понятия и определения

---

- ▣ **Стратегическое управление** – это такое управление, 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.

▣

# Объект и предмет стратегического менеджмента



# Объект и предмет стратегического менеджмента

---

- ▣ **Объектами** стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.
- ▣ **Предметом** стратегического управления являются:
  - ▣ Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
  - ▣ Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
  - ▣ Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

# Объекты стратегического менеджмента (три группы)

---

- 1. Организации.** В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).
- 2. Стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы.** Стратегическое хозяйственное подразделение (бизнес-единица) – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

# Объекты стратегического менеджмента (три группы)

---

## 3. **Функциональные зоны организации.**

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом (к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами и т.п.)

# Предмет стратегического управления

---

## 1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.

- Генеральные цели ориентированы в будущее и направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов.
- Решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер.
- Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

# Предмет стратегического управления

---

- 2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.**
- В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если:
    - планируется разработка и выпуск новой продукции,
    - приобретение нового для организации технологического оборудования,
    - приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

# Предмет стратегического управления

---

## 3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

- Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов.
- Чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.
- Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

# Принципы стратегического менеджмента

# Принципы стратегического менеджмента (1 из 5)

---

## ▣ **Научность в сочетании с элементами искусства.**

- ▣ Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации.
- ▣ Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.



# Принципы стратегического менеджмента (2 из 5)

---

## ▣ **Целенаправленность стратегического управления.**

- ▣ Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации.
- ▣ В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

# Принципы стратегического менеджмента (3 из 5)

---

## ▣ **Гибкость стратегического управления.**

- ▣ Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.
- ▣ Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

# Принципы стратегического менеджмента (4 из 5)

---

## □ **Единство стратегических планов и программ.**

- Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.
- Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

# Принципы стратегического менеджмента (5 из 5)

---

## ▣ **Создание необходимых условий для реализации стратегии.**

- ▣ Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения.
- ▣ Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

# Функции стратегического менеджмента

# Функции стратегического менеджмента

---

- Стратегический менеджмент выражается в следующих функциях:
  1. Планирование стратегии.
  2. Организация выполнения стратегических планов.
  3. Координация действий по реализации стратегических задач.
  4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
  5. Контроль за процессом выполнения стратегии.
  6. Принятие стратегический управленческих решений

# Функции стратегического менеджмента: планирование (1 из 3)

---

- Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как
  - прогнозирование,
  - разработка стратегии
  - бюджетирование.

# Функции стратегического менеджмента: планирование (2 из 3)

---

- **Прогнозирование** предшествует собственно составлению стратегических планов.
  
- Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска.
- Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.
- В прогнозировании традиционно используются три измерения:
  - время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?),
  - направление (каковы тенденции будущего?)
  - величина (насколько существенны будут перемены?).



# Функции стратегического менеджмента: планирование (3 из 3)

---

- С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует **миссию** (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет **перспективы развития** организации и разрабатывает стратегию.
- Увязка **стратегических целей** предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой **программы действий и составления бюджета**.
- **Бюджетирование** включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

# Функции стратегического менеджмента: организация и координация

---

- ▣ **Организация выполнения стратегических планов** предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.
- ▣ **Координация действий менеджеров** по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

# Функции стратегического менеджмента: мотивация и контроль

---

- **Мотивация** как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.
- **Контроль** состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов.
- Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

# Функции стратегического менеджмента: принятие решений

---

- Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством **разработки и принятия стратегических решений.**
  
- **Стратегическими решениями** называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

# Основные категории стратегического менеджмента

# Внутренняя среда организации

---

- Внутренняя среда (часть внешней среды, находящаяся в пределах организации), включает :
  - цели и задачи организации,
  - ее структуру,
  - работников,
  - технику и технологии, применяемые на производстве,
  - внутреннюю информацию,
  - организационную культуру и др.

# Внутренняя среда организации

---

- **Подсистемы внутренней среды:**
  - **Социальная** – все работники организации вместе с комплексом их взаимоотношений
  - **Организационная** – коммуникационные процессы, субординация, распределение полномочий, нормы, трудовой распорядок и т.д.
  - **Информационную** – совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих организацию необходимой для ее нормального функционирования информацией.
  - **Производственно-техническая** – комплекс средств производства (оборудование. Сырье, материалы и пр.).
  - **Экономическая** – совокупность экономических процессов (движение капитала и прав собственности, движение денежных средств и пр.)

# Внешняя среда организации

---

- Внешняя среда организации – источник поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации.
- При этом одни компоненты внешней среды могут предоставлять возможности для развития, а другие – быть источником угроз.
- В состав внешней среды включают
  - экономическую,
  - политическую,
  - правовую,
  - политическую,
  - технологическую,
  - социальную,
  - экологическую,
  - культурную и др. составляющие.



# Внешняя среда организации

---

- Выделяют относительно автономные части внешней среды – макроокружение и непосредственное окружение.
- **Макроокружение** – часть внешней среды, общей для всех организаций, включающая глобальный, международный и национальный уровни.
  - Экономический компонент.
  - Политический компонент.
  - Правовой компонент.
  - Социальный компонент.
  - Технологический компонент.

# Непосредственное окружение организации

---

Непосредственное окружение организации – деловая среда.

- **Потребители** – непосредственные покупатели производимой организацией продукции (работ, услуг).
- **Поставщики** – организации и физические лица, поставляющие организации необходимые ресурсы (сырье, материалы, энергию).
- **Конкуренты** – предприятия, реализующие на одном рынке однородный товар (работы, услуги).
- **Инфраструктура** – часть деловой среды, которая снабжает организацию необходимыми для ее нормального функционирования финансовыми, трудовыми, информационными и др. услугами.
- **Органы власти** – разнообразные органы государственного и муниципального управления.

# Пять задач стратегического менеджмента

# Стратегия компании

---

- Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей.
- Стратегия – выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.
- Стратегия компании – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

# Стратегический менеджмент

---

- Стратегический менеджмент – процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

# Бизнес-модель

---

- Бизнес-модель – способ получения прибыли от деятельности компании.
- Бизнес-модель связана с экономической составляющей стратегии (доход-издержки-прибыль).
- Бизнес-модель призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли.
- Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании.
- Бизнес-модель показывает, насколько экономическая составляющая стратегии компании, т.е. соотношение доход-издержки-прибыль, обеспечивает жизнеспособность всего предприятия.

# Кейс

---

- Примеры бизнес-моделей

# Пять задач стратегического менеджмента

---

1. Формирование стратегического видения будущего компании.
2. Постановка целей.
3. Разработка стратегии.
4. Оценка результатов и корректировки стратегического видения, глобальных целей, стратегии
5. Реализация стратегии с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.



# Пять задач стратегического менеджмента



# Разработка стратегического видения

---

- Стратегическое видение – маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

# Миссия

---

- Миссия описывает деятельность компании в настоящее время; какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности.

# Примеры стратегического видения и миссии

---

## **Microsoft Corporation**

- 1. компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, полюс первоклассное программное обеспечение.
- 2. с 1999 г. Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения

## **Intel**

- Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронно коммерции. Миссия Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

# Стратегические цели

---

- Цели – результаты и последствия, желательные для организации, критерии оценки деятельности организации и ее развития.
  
- Два типа результатов деятельности компании:
  - Финансовые результаты
  - Стратегические результаты: конкурентоспособность, позиция отрасли в долгосрочной перспективе.

# Разработка стратегии

---

- Стратегия компании – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.
- Стратегические цели – место назначения, стратегия – средство его достижения.
- Для этого в стратегии должны быть учтены:
  1. продуманные и целенаправленные действия,
  2. реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции,
  3. непрерывное коллективное обучение организации для повышения конкурентоспособности.

# Составляющие стратегии компании



---

□ Кейс. Примеры стратегий с. 44





# Разработка стратегии

---

- Разработка стратегии – ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

# Стратегический план компании

---

- Стратегический план компании образуется миссией, направлениями развития, долгосрочными и краткосрочными целями и стратегиями их достижения.

# Реализация стратегии

---

- Реализация стратегии – превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий.
- Задача реализации стратегии – самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте, т.к. она влияет на все аспекты управления и решается фактически во всех подразделениях компании.

# Задачи реализация стратегии

---

- Управление реализацией стратегии предполагает решение задач:
  - Создание организации, способной эффективно реализовать избранную стратегию
  - Распределение ресурсов компании по стратегически значимым звеньям цепочки ценности таким образом, чтобы подразделения, ответственные за осуществление стратегически важных мероприятий и инициатив, получили достаточно людей и финансов для выполнения поставленных задач.
  - Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
  - Информирование работников и пересмотре стратегии.

# Задачи реализации стратегии

---

- Создание для персонала компании условий эффективного выполнения стратегических задач с помощью внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.
- Стимулирование работников на эффективную реализацию стратегии; при необходимости изменение должностных инструкций и рабочих процедур.
- Привязка системы вознаграждения к достижению поставленных целей и эффективную реализацию стратегии.
- Создание корпоративной культуры, стимулирующей реализацию стратегии.
- Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.
- Создание системы формального и неформального лидерства для улучшения реализации стратегии.

# Причины изменения стратегии

---

- Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии компании, поэтому создание стратегии – это процесс, а не единовременное действие.
- Изменять стратегию необходимо для укрепления конкурентоспособности и подготовки к будущим условиям рынка и конкуренции.
- На скорость изменения стратегии влияет активный или адаптивный характер компании.
- Стратегию желательно пересматривать всякий раз, когда к этому появляется повод, и обязательно – если происходят непредвиденные события.
- Из-за скорости динамики современной экономики жизненные циклы стратегий чаще измеряются месяцами и годами, а не декадами или пятилетками.
- Однако частые и радикальные смены стратегии вызывают замешательство среди покупателей и работников, плохо сказывается на прибыли.

# Вопросы на экзамен

---

- Дайте определение сущности стратегического менеджмента и перечислите и охарактеризуйте основные понятия стратегического менеджмента (стратегическое планирование, стратегия, бизнес-план, бизнес-модель, внешняя и внутренняя среда).
- Охарактеризуйте объект и предмет стратегического менеджмента.
- Перечислите и охарактеризуйте принципы и функции стратегического менеджмента.
- Перечислите и опишите пять задач стратегического менеджмента.