



Основа менеджмента

Старший преподаватель: Г.С Хусанова

Вопросы по теме:

- Сущность и содержание стратегического менеджмента в управлении организации.
- Пять задач стратегического менеджмента.
- Подходы к стратегическому менеджменту.
- Уровни разработки стратегий (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
- Пять сил конкуренции М.Портера и их влияние на выбор стратегии предприятия

Стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

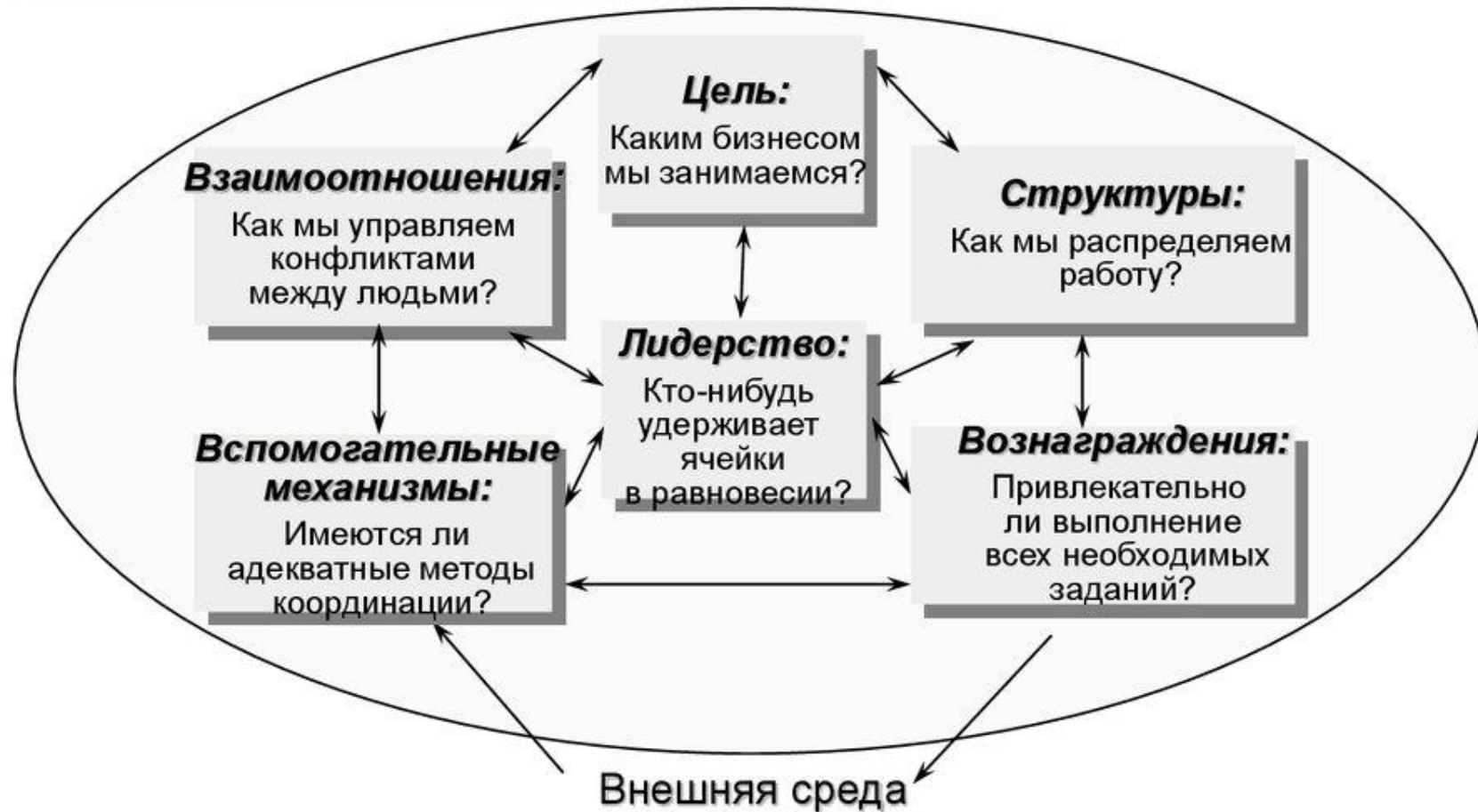
Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком **направлении будет развиваться компания**, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия.

План управления фирмой **охватывает все основные функции и подразделения**: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому отведена определенная роль в этой стратегии.

Сделать стратегический выбор — это означает **связать бизнес-решения** и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, **в единый узел**.

Модели организации

Модель шесть ячеек Вайсборда



Основные положения стратегического менеджмента

Система менеджмента организации состоит из двух подсистем: стратегической и оперативной.

Стратегическое управление – обеспечивает постоянный потенциал прибыльности организации.

Оперативное управление – превращает потенциал в реальную прибыль.

Корпоративная стратегия – это концепция деятельности организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, способных обеспечить организации конкурентные преимущества.

Конкурентное преимущество – это те характеристики продукта-товара, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами.

Сравнение стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы лиц, заинтересованных в деятельности организации
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Система стратегического менеджмента

Система стратегического менеджмента должна дать ответ на три ключевых вопроса

1. Каковы цели нашей организации?
2. Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса?
3. Что мы должны сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей?

Пять «П» стратегии (Г. Минцберг, 1987)

Стратегия как план

Стратегия как принцип поведения

Стратегия как позиция

Стратегия как перспектива

Стратегия как маневр

Стратегия

Стратегия затрагивает и организацию и ее окружение

Стратегия не бывает простой

От стратегии зависит благополучие организации

Стратегия – это содержание и процесс

Стратегию невозможно продумать до конца

Стратегии существуют на разных уровнях

Стратегия предполагает разнообразные мыслительные процессы

1. Школа дизайна
Формирование стратегии как
процесс осмысления

3. Школа позиционирования
Построение стратегии как процесс
анализа рынка и отрасли

5. Когнитивная школа
Построение стратегии как
ментальный процесс

7. Школа власти
Построение стратегии как
переговорный процесс

9. Школа внешней среды
Построение стратегии как
ситуационный (реактивный) процесс

2. Школа планирования
Формирование стратегии как
формальный процесс

4. Школа предпринимательства
Построение стратегии как процесс
интуитивного предвидения

6. Школа научения
Построение стратегии как
развивающийся процесс научения

8. Школа культуры
Построение стратегии как
коллективный процесс

10. Школа конфигурации
Построение стратегии как процесс
трансформации структуры

Цель руководства состоит в создании системы оценки соответствия между тем, как выполнена работа, и тем, что необходимо для эффективной реализации стратегии. Качество разработки системы определяет качество реализации стратегии.

Наиболее важные зависимости— между стратегией и организационными способностями, между стратегией и размером вознаграждения, между стратегией и внутренней политикой, обеспечивающей проведение работ, между стратегией и корпоративной культурой (последнее возникает на основе существующих у сотрудников ценностей и убеждений, корпоративного подхода к управлению персоналом, устоявшихся взглядов, производственного опыта и образа мышления).

Осуществление стратегии — комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах, разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

Предназначение фирмы, цели, стратегия или подход к осуществлению стратегии не должны быть окончательными.

Оценка работы, анализ изменений, корректировка стратегии— естественные и необходимые составляющие процесса стратегического управления.

КТО ВЫПОЛНЯЕТ ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Все менеджеры участвуют в процессе разработки и осуществления стратегии.

Принцип стратегического менеджмента.

Разработка стратегии не является исключительной функцией специалистов по стратегическому планированию.

Принцип стратегического менеджмента.

Роль Совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии.

Стратегическое управление — это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Главная цель стратегического управления — развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

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.

1. Видение — это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.
2. Сфера бизнеса — вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.
3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.
4. Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.
5. Программы и планы — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком **направлении будет развиваться компания**, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия.

План управления фирмой **охватывает все основные функции и подразделения**: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому отведена определенная роль в этой стратегии.

Сделать стратегический выбор — это означает **связать бизнес-решения** и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, **в единый узел**.

ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития — т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.
2. Превращение общих целей в конкретные направления работы.
3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.
4. Эффективная реализация выбранной стратегии.
5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И МИССИЯ КОМПАНИИ

«Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?»

Для того чтобы четко и обоснованно ответить на него, менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать возможные потребности компании на 5-6 лет вперед.

Ответ на вопрос: **«Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?»** определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы.

Устанавливая миссию, менеджер **определяет сферу деятельности компании**, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам.

Цель служит для выработки направлений деятельности и прогресса компании.



**С клиентом —
на всю жизнь**



**Команда
и культура**



**Технологический
прорыв**



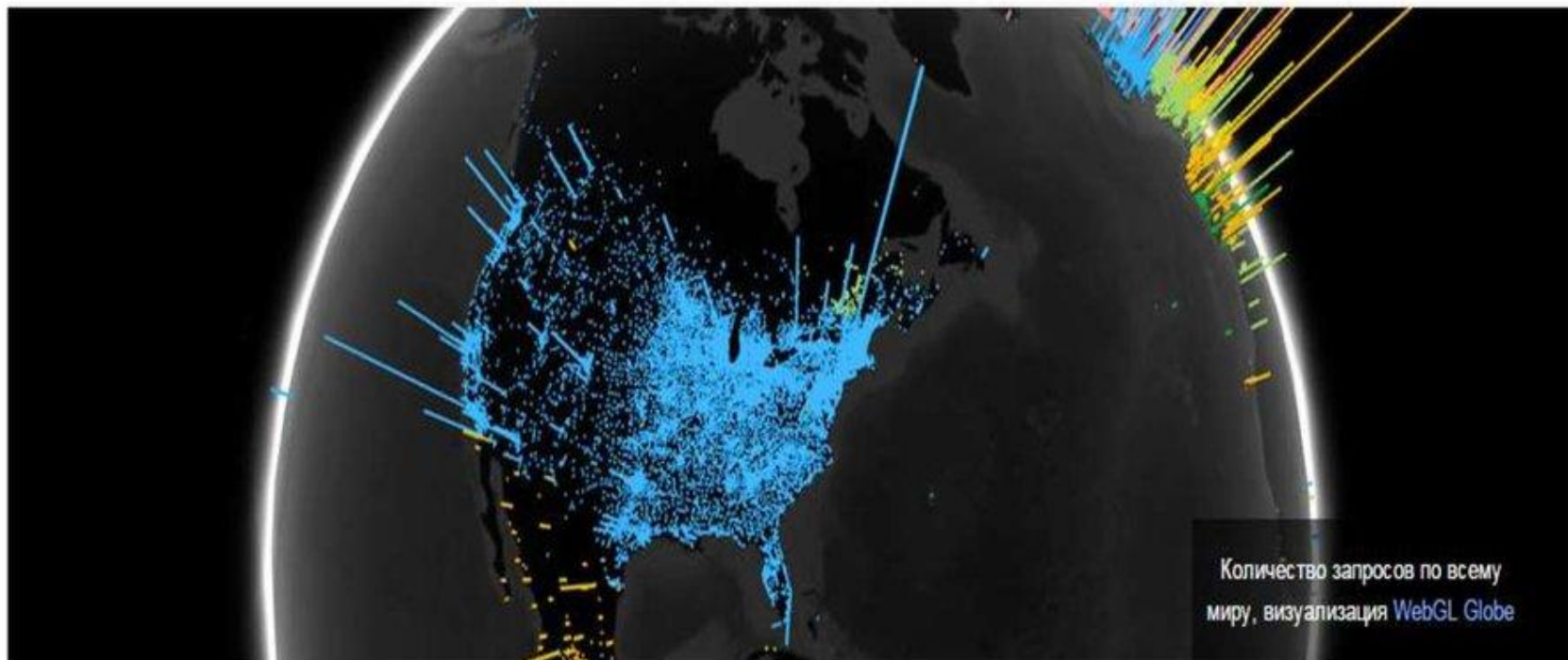
**Финансовая
результативность**



**Зрелая
организация**



© Google



Миссия Google - организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав её доступной и удобной для использования.

<http://www.google.ru/intl/ru/about/>

Планируемые цели могут быть как *краткосрочными*, так и *долгосрочными*.

Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые — заставляют задуматься над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе.

Как правило, когда предстоит выбор между достижением долгосрочных или краткосрочных целей, преимущество должны иметь долгосрочные цели.

Существуют два типа целей: *финансовые* и *стратегические*.

Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых ей для роста и процветания. Они предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности, размеры займов и дивидендов.

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке. Они относятся к конкурентоспособности фирмы и направлены на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли, на увеличение доли рынка, на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами и т.д.

Достижение определенных стратегических целей не менее важно, чем достижение определенных финансовых показателей.

Миссия компании ИКЕА — улучшение повседневной жизни большинства людей.

Если мы действительно имеем в виду, что товары ИКЕА должны быть доступны для большинства, то цены необходимо снижать, чтобы эти товары мог позволить себе каждый, даже люди из развивающихся стран.

Стремление расти в течение десятилетнего периода предполагает довольно существенный уровень прибыли, необходимый для финансирования все большего числа магазинов, складов и фабрик. Мы собирались за эти десять лет ни разу **не опуститься ниже уровня 10% текущей прибыли** (% от продаж).

Прибыль важна для нас, потому что она позволяет двигаться к цели: изменению к лучшему повседневной жизни большинства людей. **Прибыль для нас не цель, а средство.** Достигать прибыли нужно за счет низких затрат.

www.ikea.com/ms/ru_RU/pdf/2014/Yearly_Summary_FY13_external.pdf

СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия фирмы состоит из действий и подходов управленческого персонала к достижению заданных показателей деятельности.

Реализуя стратегию фирмы, менеджер сталкивается с проблемой, как достичь намеченных результатов в условиях внутрифирменной ситуации и ее перспектив.

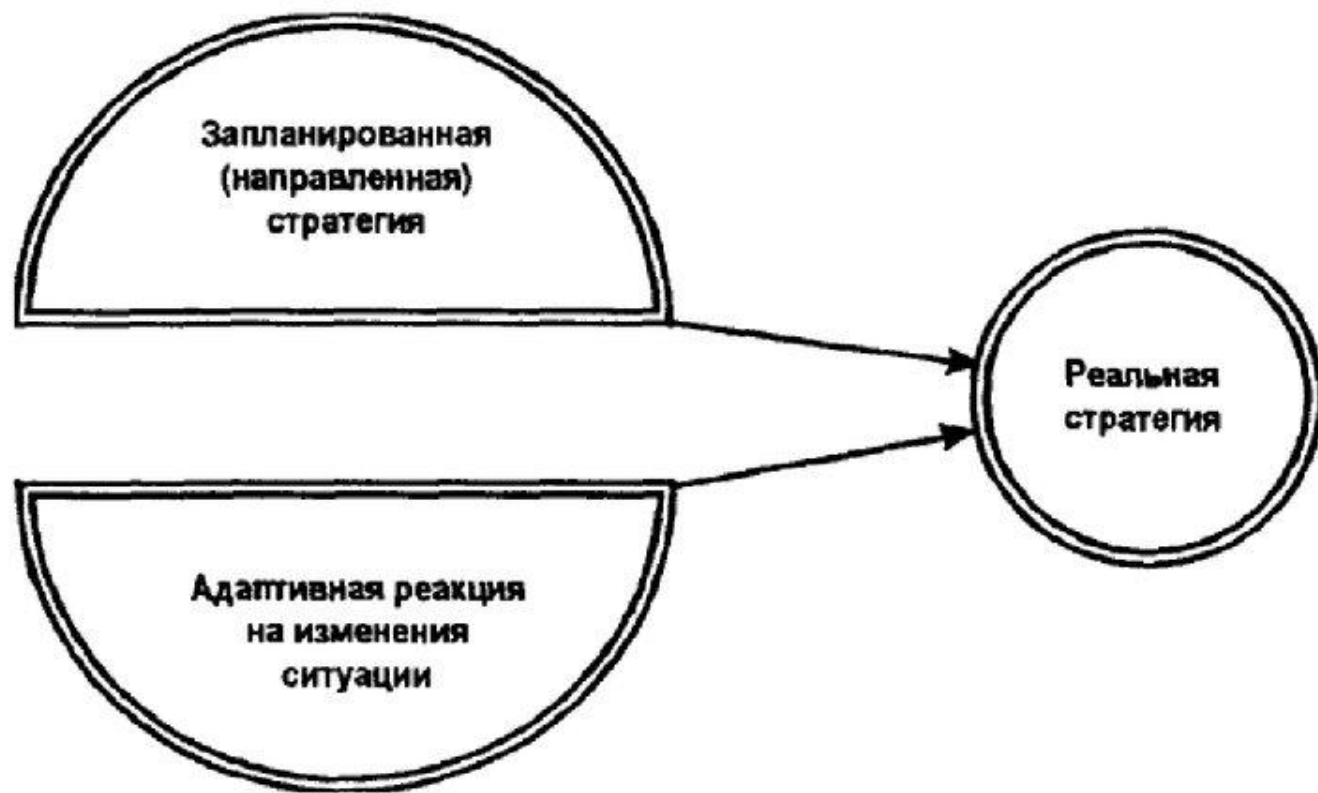
Цели — это результаты, а стратегия означает их достижение.

Действительно, стратегия — это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических так и финансовых.

Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы. Только четко представляя положение своей компании на рынке, учитывая особенности рынка, менеджер может лучше определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов. Почему?

Стратегия компании, как правило, состоит из: 1) продуманных целенаправленных действий и 2) реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.

Стратегия одновременно является проактивной (направленной) и реактивной (адаптирующейся).



Создание стратегии — это в первую очередь предпринимательская деятельность, которой присущи азарт и риск.

Компания может столкнуться с **двумя опасностями**, если ее менеджеры ненаделены данными способностями.

Первая — это устаревшая стратегия. Чем быстрее меняется ситуация на рынке, тем в большей степени успех зависит от умения менеджера проводить динамику чередующихся условий и вносить стратегические поправки. Основываться на уравновешенных стратегических трендах более рискованно, чем вносить изменения.

Стратегии, которые все дальше и дальше уходят от рыночных реалий, приведут компанию к краху.

Хороший разработчик стратегии больше ориентирован на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем фирмы.

Вторая опасность — образ мышления улитки, направленный внутрь фирмы. Менеджеры, не обладающие в достаточной мере предпринимательскими навыками, обычно не любят рисковать и сильно колеблются, переходя на новый стратегический курс в период, когда применяемая до этого стратегия приносила приемлемые результаты. Они поверхностно изучают рыночные тенденции и редко прислушиваются к мнению клиентов.

Предпринимательский талант проявляется тогда:

- когда менеджер для того, чтобы сократить время на ответы по телефону на 25%, вкладывает 15 000 долл. с целью снабдить все грузовики компании по оказанию услуг переносными телефонами,

- когда менеджер склада определяет цель, уменьшить количество ошибок при выполнении заказа с уровня одной ошибки на 100 заказов до уровня одной ошибки на 100 000 заказов,

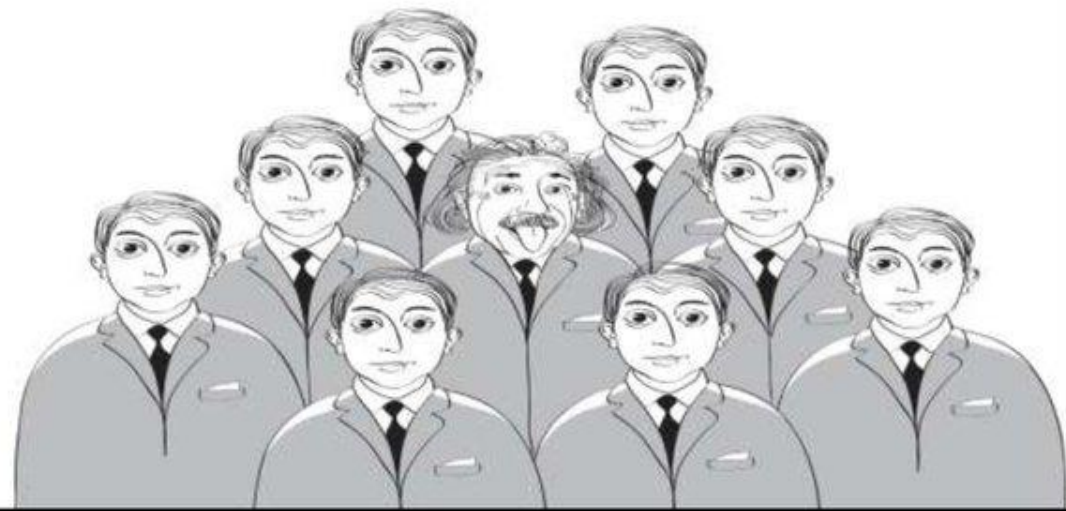
- менеджер по продажам использует стратегическое предпринимательство, когда снижает цену товара на 5%, осуществляя специальную сбытовую политику, направленную на устранение конкурентов,

- руководитель производства проявляет свой предпринимательский талант, когда по низкой цене покупает часть оборудования в Южной Корее, вместо того, чтобы с большими издержками производить его в своей стране.

Стратегия компании динамична и обновляется по мере развития компании. Объекты изменений всегда появляются тогда, когда менеджер видит пути улучшения стратегии или необходимость привести в соответствие существующую стратегию новым рыночным условиям.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

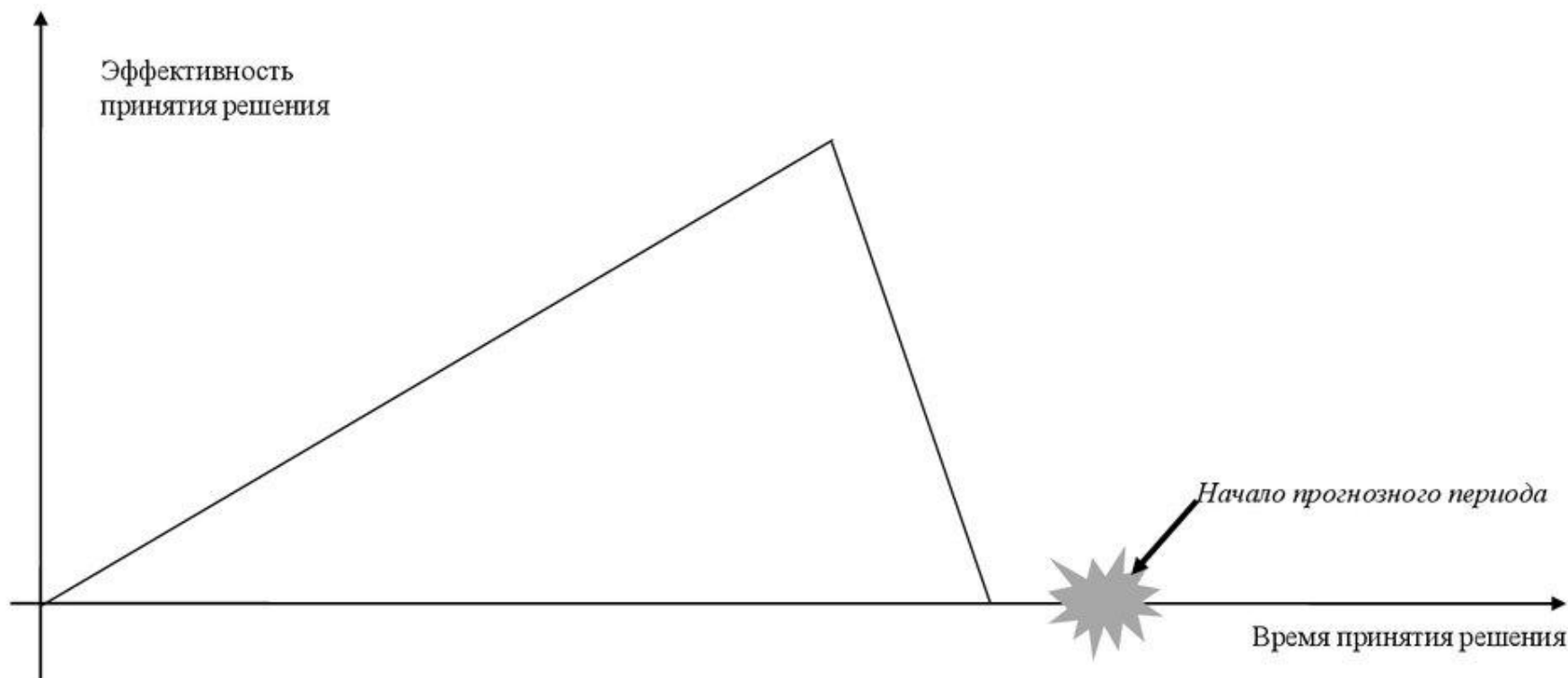
- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.



Критически важным при разработке и реализации стратегии является фактор времени, в течение которого должны быть приняты решения

С определенного момента уточнение прогнозов и исходной информации приводит к тому, что решение принимается слишком поздно и его эффективность будет низкой

Соотношение эффективности решения и времени, необходимого для подготовки информации и прогнозов



Подходы к стратегическому менеджменту

Подход	Теория	Преимущества	Недостатки
Плановая (предписывающая) стратегия	<p>СМ в значительной степени формализованный процесс</p> <p>Определяются бизнес-цели, для их достижения формулируются и внедряются стратегии</p>	<p>Четкие цели обеспечивают направления для компании цели достигаются через задачи, выполнение которых можно контролировать и измерять подход логический и рациональный</p>	<p>Очень частое несовпадение между запланированным и достигнутым</p> <p>Жесткое планирование в условиях турбулентного бизнес-окружения может быть упущение возможностей</p>
Эмерджентная (спонтанная) стратегия	<p>Стратегия появляется и развивается спонтанно</p>	<p>Эмерджентная стратегия увеличивает подвижность в турбулентном окружении</p>	<p>Опасность «стратегического дрейфа», т.к. цели нечетко сформулированы, сложно определить результат</p>

Стратегическая пирамида

Стратегическая пирамида отражает иерархию стратегий внутри компании



Корпоративная стратегия

Это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности.



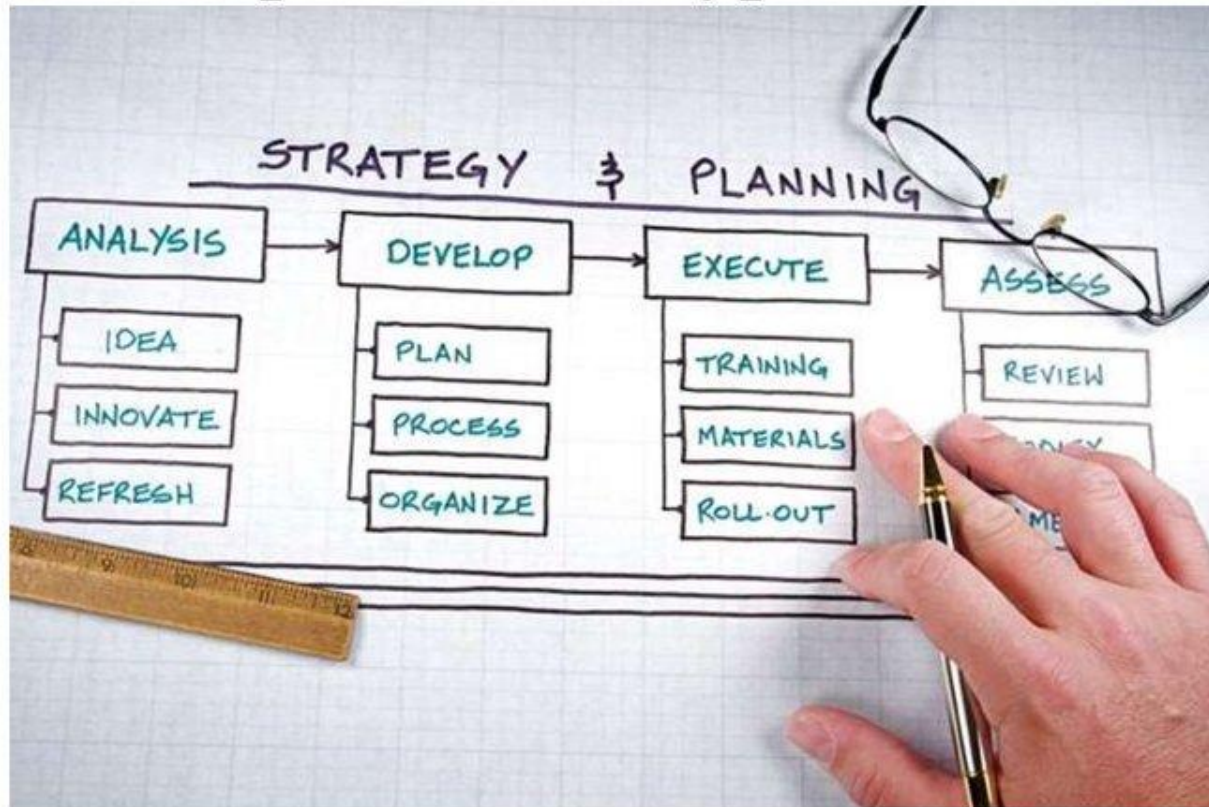
Действия:

- 1. **Достижение** диверсификации*
- 2. **Улучшение** общих показателей работы*
- 3. **Получение** синергического эффекта*
- 4. **Создание** инвестиционных приоритетов*



Деловая стратегия

Это комплекс мер для успешного функционирования и развития стратегической бизнес-единицы с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции



Цель деловой стратегии

установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании



Задачи:

- Обеспечение своевременного реагирования на изменения
- Разработка конкурентоспособных мер
- Объединение стратегических инициатив
- Решение конкретных стратегических проблем



Обязанности руководителя

- ✓ контроль за пониманием стратегий
- ✓ выполнение определенных стратегических действий
- ✓ информирование высшего руководства об изменениях



Функциональная стратегия

Это план и стандарт деятельности функциональных единиц, «сквозных функций» в рамках компании в целом и отдельно взятых подразделений



Роль функциональной стратегии состоит в поддержке деловой стратегии и конкурентоспособности организации



**Значение функциональной стратегии
заключается в создании управленческих
ориентиров для достижения функциональных
целей организации**



Операционная стратегия

Это стратегия,
определяющая
принципы управления
отдельными звеньями
организационной
структуры и цепочки
создания добавленной
СТОИМОСТИ



Руководители среднего звена



Региональный менеджер

X

Менеджер по производству

X

Менеджер по рекламе

X

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ?

Стратегия компании состоит из множества ответов на вопрос "**как**": **как** развито дело? **как** удовлетворить своих клиентов? **как** обогнать конкурентов? как ответить на изменяющиеся рыночные условия? **как** управлять отдельным функциональным звеном предприятия? **как** достичь стратегических и финансовых целей?

Вопрос "**как**" в стратегии специфичен для различных компаний и связан исключительно с ситуацией в компании и целями ее деятельности.

ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Действия по использованию новых возможностей (новые технологии, новые товары, шанс приобрести компанию конкурента, новые торговые соглашения, которые открывают зарубежные рынки)

Действия по улучшению краткосрочной доходности

Ответные действия на изменение условий в отрасли (изменение требований к товару, внесударственные ограничения, глобализация конкуренции, изменение установленных ставок, приход и уход новых конкурентов)

Усилия по расширению или прекращению ассортимента выпускаемой продукции, изменению качества товара или модификации обслуживания покупателей

Новые наступательные действия по усилению долгосрочных конкурентных позиций и сохранение конкурентного преимущества

Шаги по диверсификации доходной базы компании и совместное вхождение в новые отрасли или сферы деятельности

Шаги и подходы, определяющие, как управлять ключевыми функциями и действиями

Защитные меры против действий конкурентов и защита от внешних угроз

Усилия по изменению географического распространения

Усилия по интеграции вперед и назад



Основные элементы стратегии

- 1 Продукция** Какие продукты АВТОВАЗ будет продавать и в каком количестве?
- 2 Техническое развитие** Какие компетенции надо развивать, а от чего отказываться?
- 3 Производство** Как будет реформирован производственный периметр завода?
- 4 Закупки** Кто будущие поставщики АВТОВАЗа, как улучшить цены закупок?
- 5 Продажи** Как будут организованы продажи, какова будет дилерская сеть?
- 6 Персонал** Какое количество персонала оптимально? Как повысить производительность труда?
- 7 Качество** Какие цели по качеству ставит перед собой АВТОВАЗ?
- 8 Инвестиции и прибыль** Каковы основные параметры программы инвестиций? Какова рентабельность?

• Модель М.Портера

- моделирование и планирование уступают место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому;
- уникальная стратегия уступает место общим стратегиям, таким как
 - лидерство по издержкам,
 - фокусирование
 - дифференциация,
- Задача разработчика стратегии становится - используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли ее внедрить

Модель М.Портера

- Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.
- Позволяет:
 - определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
 - составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
 - разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Модель пяти сил М. Портера

СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ

Разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии— главные задачи по выбору направления развития компании.

Они планируют, в каком направлении движется организация, ее кратко- и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении намеченных результатов. Все это вместе составляет **стратегический план**.

Стратегический план — документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

Укрупненная схема выработки стратегии позволяет выделить ключевые элементы для выработки стратегии и последовательность их разработки.

Приоритеты, видение, долгосрочные цели



«мы хотим быть в тройке мировых лидеров»

•Рентабельность
•Оборот

Ориентиры и задачи
(в совокупности - цели).

Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в будущем. Ориентиры отражают качественную сторону критериев, а цели - количественную

Продуктивно-рыночная стратегия фирмы.

Определяет правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой (Какие продукты, на какие рынки, с помощью каких технологий фирма будет производить и продавать; Как добиваться превосходства над конкурентами)

4 группы правил

Оперативные приемы.

Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность

Например, Отдел сбыта:

- Отсрочка платежа не более 30 дней
- Предоплата не менее 30%

Организационная концепция.

Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации

- Организационная структура
- Система управления
- Взаимодействие между подразделениями
- Др.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики фирмы, обеспечивающей реализацию стратегии;
- мотивацию служащих для более эффективной работы; при необходимости видоизменение их обязанностей и характера работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри компании для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу компании условия для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование самого передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.



Спасибо за внимание!