




Лекция 1. Общая характеристика
стратегического управления



Список литературы

- ▶ 1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. – 928
- ▶ 2. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.



Вопросы

- ▶ 1. Основоположники теории экономической стратегии фирмы.
- ▶ 2. Стратегия как инструмент эффективной деятельности предприятий. Понятие стратегии
- ▶ 3. Основные этапы цикла стратегического управления



Вопрос 1. Основоположники теории экономической стратегии фирмы

- ▶ Слово стратегия происходит от греческого «стратегос», что означает «искусство генерала»



- ▶ Сунь-Цзы (или Сун-Цзы, около 400-330 гг. до н. э.)
- ▶ 36 стратагем



«Тридцать шесть стратагем» (V век н.э.)

- ▶ Первый раздел посвящен стратагемам победоносных сражений; второй — стратагемам сражений при равновесии сил; третий — стратагемам наступательных сражений; четвертый — стратагемам сражений с несколькими участниками; пятый — стратагемам сражений совместно с третьей стороной; шестой — стратагемам проигрышных сражений.



Карл фон Клаузевиц (1780—1831)

- ▶ трактат «О войне»
- ▶ Выделил **отличие** стратегического управления от тактического



К стратегии можно отнести следующие вопросы

- ▶ - цели организации;
- основные виды деятельности организации и направление "главного удара";
- определение союзников и противников;
- собственные преимущества и направление их использования.



К тактическим вопросам относятся:



- порядок найма сотрудников;
- технология оборота документов;
- процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами



Основоположники современной теории

- ▶ «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литтл»



Официальная дата рождения стратегического управления

- ▶ 1973 г., в Нэшвилле (США) первая международная конференция по стратегическому менеджменту



Вопрос 2.

- ▶ **Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в *постоянно меняющихся условиях внешней среды.***



Основные *принципы* стратегического управления:

- ▶ обоснованный выбор целей и стратегий развития фирмы (в области секторов рынка, новой продукции, технологий и др.);
 - ▶ постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности фирмы;
 - ▶ обеспечение взаимодействия между фирмой и внешней средой, между всеми элементами организации;
 - ▶ индивидуализация стратегий с учетом особенностей конкретной фирмы;
 - ▶ отделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.
-



Срезы (стороны) стратегического управления

- ▶ функциональный, при котором управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленная на достижение определенных результатов;
- ▶ процессный, в рамках которого управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений;
- ▶ элементный, при котором управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.



Стратегическое управление предприятием можно рассматривать с трех точек зрения.

- ▶ Виды деятельности, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки; производство продукции; снабжение; сбыт; управление персоналом.
 - ▶ Этапы процесса управления: анализ ситуации и выявление проблем; определение цели; планирование деятельности по достижению цели; осуществление рыночной деятельности; контроль и оценка достигнутых результатов.
 - ▶ Элементы механизма управления: информация; кадры; техника управления; структура организации; финансовые средства; технология процессов управления.
-



Методы, которые используются в стратегическом управлении, можно распределить на две группы:

- ▶ методы управленческого анализа;
- ▶ методы анализа внешней среды.



Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- ▶ планирование стратегии;
- ▶ организация выполнения стратегических планов;
- ▶ координация действий по реализации стратегических задач (инструменты коммуникация, принятие решений);
- ▶ мотивация на достижение стратегических результатов;
- ▶ контроль за процессом выполнения стратегии.



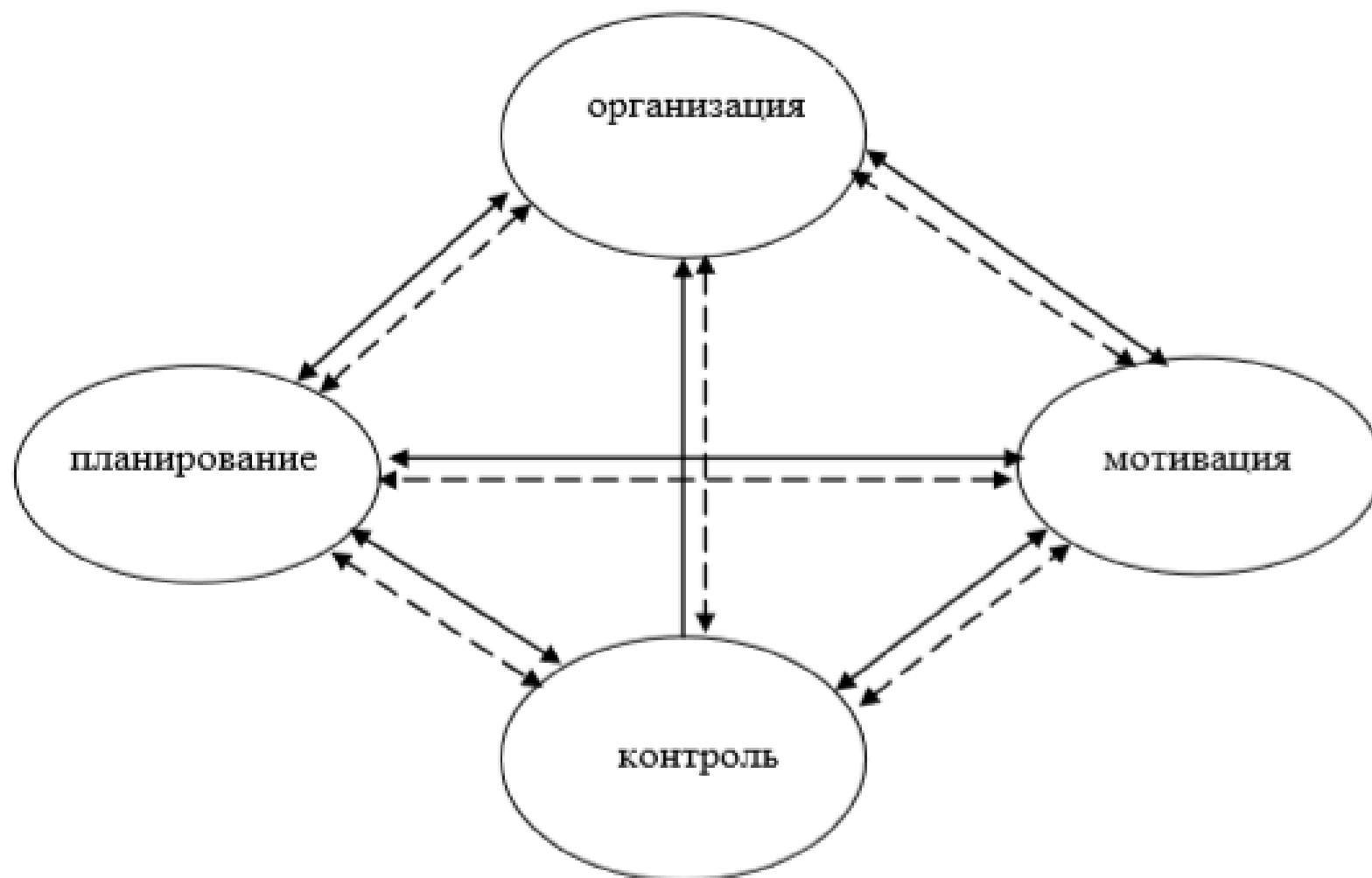


Рис. 1.5. Функции стратегического менеджмента

Связующие процессы:



Планирование стратегии

- ▶ прогнозирование,
- ▶ разработка стратегии
- ▶ бюджетирование



Организация выполнения стратегических планов

- ▶ предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.



Координация

- ▶ заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.



Мотивация

- ▶ связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов



Вопрос 3

Система реализации функций включает комплекс взаимосвязанных процессов:

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



Анализ внешней среды

- ▶ представляет собой оценку состояния и перспектив развития важных для фирмы факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия.



Суть анализа внешней среды

- ▶ обозначить главные экономические характеристики отрасли;
- ▶ определить движущие силы отрасли;
- ▶ провести оценку сил конкуренции и конкурентной позиции предприятий в отрасли;
- ▶ спрогнозировать вероятные действия ближайших конкурентов;
- ▶ определить ключевые факторы успеха;
- ▶ оценить перспективы развития отрасли



Анализ внутренней среды

- ▶ вскрывает те возможности, тот потенциал, на который рассчитывает фирма в конкурентной борьбе для достижения своих целей.



Определение миссии и целей фирмы

- ▶ *Миссия* — это емкое, краткое и четкое определение основных направлений деятельности организации, которое характеризует положение фирмы в обществе и мотивирует ее сотрудников.



Выбор стратегии

- ▶ на основе оценки действия всех факторов внешней и внутренней среды определяется позиция предприятия на рынке, выявляются стратегические задачи, альтернативные способы (стратегии) их решения.



Реализация стратегии

- ▶ своевременное и качественное доведение цели, стратегии и планов до работников фирмы для достижения понимания и вовлечения в процесс выполнения стратегий;
- ▶ разработка системы стимулов реализации стратегии;
- ▶ деятельность руководства по организации выполнения стратегии, выделение необходимых ресурсов;
- ▶ проведение необходимых стратегических изменений в фирме, позволяющих ей адаптироваться к внешней среде.

Стратегические решения

- ▶ Это решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.



Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы **на будущее** и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со **значительной неопределенностью**, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- 3) связаны с **вовлечением значительных ресурсов** и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.



К числу стратегических решений можно отнести:



- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий и т.д.



Главная цель стратегического управления

- ▶ *развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.*



КЕЙС

- ▶ Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей. С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней. На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствовать:
 - ▶ А) сбытовую политику предприятия;
 - ▶ Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

