

**Министерство спорта, туризма и молодежной политики
Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волгоградская государственная академия физической культуры»**

Кафедра гостиничного и туристического менеджмента

Беликова Е.В., Мастеров А.Г.

Практикум по стратегическому менеджменту

Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших
учебных заведений, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент»
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Волгоград - 2012

Екатерина Беликова

**Практикум по
стратегическому менеджменту**

«БИБКОМ»

2012

УДК 5
ББК 65.05

Беликова Е. В.

Практикум по стратегическому менеджменту / Е. В. Беликова —
«БИБКОМ», 2012

Учебное пособие включает основные выводы и теоретические положения по курсу «Стратегический менеджмент», рассмотрение методологии стратегического менеджмента на практических бизнес-ситуациях, практикующих упражнениях. Оно разработано в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта, как руководство к выполнению контрольных заданий, лабораторных и курсовых работ по дисциплине федерального компонента экономико-управленческих специальностей «Стратегический менеджмент».

УДК 5
ББК 65.05

© Беликова Е. В., 2012
© БИБКОМ, 2012

Содержание

Введение	5
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	7
Тема 2. Сущность стратегического управления	16
Тема 3. Основные составляющие процесса стратегического менеджмента	19
Тема 4. Анализ стратегических факторов внешней среды предприятия	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Беликова Е. В., Мастеров А. Г.

Практикум по стратегическому менеджменту

Введение

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности *стратегического менеджмента*.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т. е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии.

Курс «Стратегический менеджмент» выделяет главную цель в осознании, что для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный и интеграционный подходы.

Основными задачами данного учебно-практического издания являются:

- развить концептуальное видение, которое дает возможность объединить ранее изученные проблемы управления предприятием;
- рассмотреть методики стратегического анализа, которые позволяют выделить главные проблемы развития предприятия и предложить альтернативные пути их решения;
- дать обзор отраслевой специфики стратегического менеджмента;
- рассмотреть со стратегических позиций процессы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности;
- провести анализ влияния глобализации бизнеса на деловую активность на локальных товарных рынках;
- комплексно представлять проблемы реализации стратегических решений.

Студент, прошедший освоив практические задания представленные в данном пособии должен уметь:

- произвести выбор стратегии организации;
- оценить возможность реализации стратегии организации с учетом различных факторов;
- определить миссию и цели предприятия;
- применить на практике методы PEST-анализа стратегических факторов внешней среды;
- применить методику SWOT- анализа внутренней среды организации;
- использовать нормативно-управленческую документацию.

А также приобрести следующие навыки:

- применять в практической деятельности принципы и подходы стратегического менеджмента;
- разрабатывать технологии и необходимую документацию по выбору альтернативных стратегий предприятия;
- правильно применять инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- определять направления роста и жизненного цикла предприятия;

- владеть стратегией совершенствования управления персоналом.

Для успешного овладения курсом "Стратегического менеджмента" необходима большая практическая работа, включающая, кроме необходимых теоретических знаний, изучение опыта эффективных компаний и развитие собственного стратегического мышления.

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Когда три десятилетия назад стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному планированию, появилась возможность разрабатывать альтернативные версии развития будущего организаций.

Термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в начале 1970-х гг. для обозначения различий между управлением текущими производственными процессами и управлением на высшем уровне, в центре внимания которого должно быть внешнее окружение объекта управления. В этом отношении, как отмечает профессор О. С. Виханский, зарубежные специалисты рассматривали стратегическое управление как процесс взаимосвязи организации и окружения, проявляющийся в реализации миссии и целей организации посредством умелого распределения ресурсов.

Новизна подхода заключалась в том, что если при оперативном управлении организация рассматривалась как структура, извлекающая прибыль от своей деятельности, то при стратегическом управлении организация обеспечивала свое развитие за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г. Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка бюджетирования и контроля – представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) в будущем существенно не изменятся. Перемена начальных условий рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта. Бюджетирование и контроль по-прежнему являются важнейшими методами управления, однако в настоящее время более точно определена область их успешного применения – это так называемые "жесткие" проблемы, которые характеризуются определенностью задач, средств для их решения, необходимого количества ресурсов; применением известных методов достижения целей и определенными временными рамками. Позже, в 70-е годы, в методологии менеджмента широкое распространение получил взгляд, согласно которому "жесткие" проблемы не исчерпывают все проблемное поле менеджмента и должны быть дополнены "мягкими" проблемами, которые характеризуются неустрашимыми (по крайней мере, без использования специальных процедур) неопределенностями в исходных параметрах ситуаций, рассматриваемых как управленческие задачи.

2. Долгосрочное планирование. Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

3. Стратегическое планирование. Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х – начала 1970-х годов. Этот подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного

окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избегания угроз.

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Э. Врappa (университет Чикаго) наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированы,
- уметь управлять своим временем и энергией,
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),
- они не должны быть, как эксперты, "зациклены",
- обладать способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их коррективке.

Практикум

Генри Гантт (Henry L. Gantt) работал вместе с Ф. Тейлором над количественными методами организации производства. Один из методов наглядного упорядочения работ – *диаграммы Гантта* (*Gantt Charts*) – и сегодня считается одним из стандартов де-факто. Идея Гантта состояла в том, что главным ресурсом планирования является время, а основой принятия управленческих решений – сравнение запланированного и фактического состояния работ. На диаграммах Гантта по горизонтали обычно показывают интервалы времени, а по вертикали – работы, операции, оборудование. Горизонтальные отрезки отражают длительность выполнения работ. Выбрав по горизонтальной оси текущий момент времени и получив оперативную информацию о ходе производства, можно сопоставить фактическое состояние дел и планировавшееся.

Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта. В то же время диаграммы Гантта имеют ряд очевидных недостатков. Например, с помощью диаграмм Гантта неудобно планировать многовариантные взаимосвязанные цепочки работ (в строительных, военных, государственных проектах, производстве). Для таких задач в военном ведомстве США в 50-е годы были предложены методы сетевого планирования, или методы выбора «критического пути». Кроме того, диаграммы Гантта удобно применять только для одного критического ресурса – времени. При необходимости учета еще нескольких ресурсов, например, технологической оснастки – диаграммы Гантта надо воспринимать как «объемные», приобретающие ряд измерений по числу учитываемых ресурсов. Это удобно для визуальной интерпретации планов, но затрудняет их анализ.

Диаграмма Гантта оформляется в виде таблицы, содержание ее можно варьировать и дополнять важными для составителя графами.

Например:

1. Сведения о количестве дней или недель, отведенных на выполнение каждого действия.
2. Фамилия менеджера или название отдела, ответственного за выполнение действия.
3. Степень важности и своевременности выполнения каждого пункта плана.

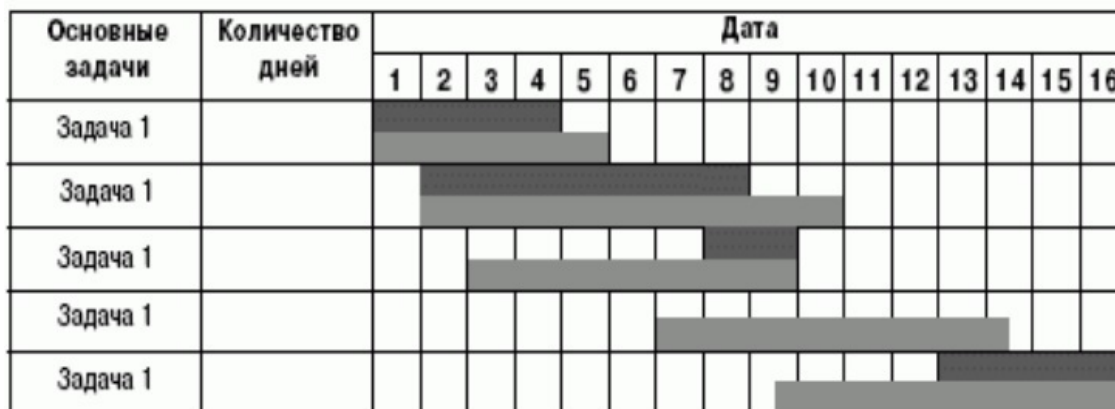
Примеры составления диаграммы Гантта рисунки 1,2,3.



Рисунок 1 – Пример составления диаграммы Гантта

2-й вариант

1. Указывает на продолжительность действия и на его расположение по времени.
2. Отмечает точные рамки выполнения действия.
3. Отмечает рамки выполнения действия с запасом времени.
4. Четко прослеживает последовательность и параллельность выполнения действий.





 – точные сроки выполнения;
 – сроки выполнения с запасом времени.

Рисунок 2 – Пример составления диаграммы Гантта

3-й вариант

Диаграмма Ганта, демонстрирующая запасы времени и критический путь

1. Указывает на продолжительность действия и на его расположение по времени.
2. Отмечает точные рамки выполнения действия.
3. Отмечает рамки выполнения действия с запасом времени.
4. Показывает запас времени, который имеет то или иное действие.
5. Вводит символы обозначения каждого действия, которые используются для дальнейшей работы над проектом: определения взаимозависимости действий, назначения ответственных, распределения ресурсов.

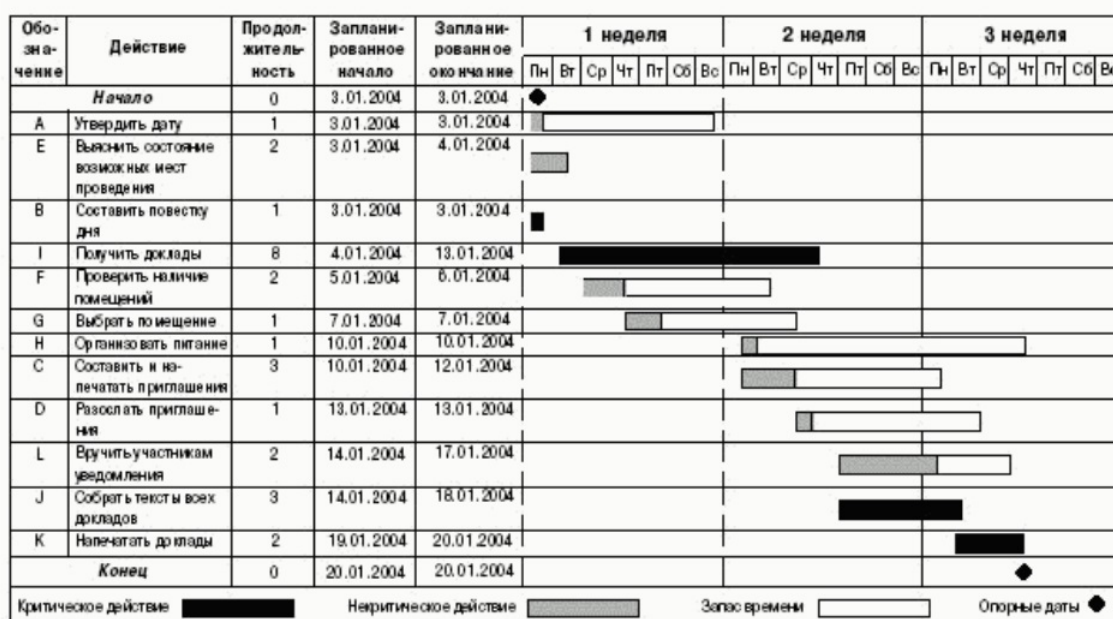


Рисунок 3 – Пример построения диаграммы Гантта

Пример решения задачи

Компания «Грамотей» планирует переезд в новый офис. Для организации и управления ходом выполнения работ необходимо разработать проект процесса переезда.

Проект содержит следующие крупные мероприятия:

1. Технические:

- поиск новых офисов;
- отделка помещения;
- перевозка мебели;
- перевозка ИТ – оборудования;
- расстановка мебели;
- установка ИТ – оборудования.

2. Организационные:

- рассмотрение архитектурных планов предлагаемых офисных помещений,
- переговоры об аренде;
- составление плана расположения оборудования и мебели в помещении.

Каждое из перечисленных мероприятий рассматриваться как независимая стадия проекта (или работа), требующая собственных материальных, финансовых и людских ресурсов. Для каждой стадии длительность проведения работ оценена, исходя из имеющихся ресурсов и приведена в таблице 1.

Таблица 1

Длительность стадий проекта "Переезд в новый офис"

Стадия	Описание	Длительность, ДНИ
<i>A</i>	Поиск новых офисов	5
<i>B</i>	Рассмотрение архитектурных планов предлагаемых офисных помещений	4
<i>C</i>	Переговоры об аренде	3
<i>D</i>	Составление плана расположения оборудования и мебели в помещении	2
<i>E</i>	Отделка помещения	15
<i>F</i>	Перевозка мебели	2
<i>G</i>	Перевозка ИТ - оборудования	2
<i>H</i>	Расстановка мебели	2
<i>I</i>	Установка ИТ- оборудования	2

Требуется составить проект выполнения работ, согласно которому длительность выполнения проекта была бы минимальна.

Первый вопрос, возникающий при беглом взгляде на постановку задачи и таблицу с описанием работ предполагаемого проекта: сколько времени потребуется для выполнения работ всего проекта? Простое суммирование планируемого срока исполнения, дает сильно завышенную длительность проекта (37 дней). Поскольку разные стадии требуют использования различных трудовых ресурсов, понятно, что некоторые из них могут выполняться независимо друг от друга и параллельно. Вместе с тем некоторые стадии не могут быть начаты до того, как завершены, будут другие стадии.

Таким образом, с самого начала планирования и анализа проекта необходимо четко представить себе взаимосвязи между отдельными стадиями и установить соотношения "предшественник – последователь" для всех стадий проекта (таблица 2).

Таблица 2 Установленные соотношения "предшественник-последователь" для проекта "Переезд в новый офис"

Стадия	Описание	Предшественник	Длительность (дней)
<i>I</i>	2	3	4
<i>A</i>	Поиск новых офисов	-	5
<i>B</i>	Рассмотрение архитектурных планов предлагаемых офисных помещений	A	4
<i>C</i>	Переговоры об аренде	A, B	3

<i>I</i>	2	3	4
<i>D</i>	Составление плана расположения оборудования и мебели в помещении	<i>B</i>	2
<i>E</i>	Отделка помещения	<i>D, B</i>	15
<i>F</i>	Перевозка мебели	<i>E</i>	2
<i>G</i>	Перевозка ИТ - оборудования	<i>E</i>	2
<i>H</i>	Расстановка мебели	<i>B, E, F</i>	2
<i>I</i>	Установка ИТ- оборудования	<i>B, E, F, G</i>	2

Допустим, что менеджер проекта, основываясь на знании современных строительных технологий и на здравом смысле, установил такие соотношения "предшественник- последователь" для стадий проекта.

Для построения диаграммы необходимо отобразить стадии прямоугольниками, длины которых пропорциональны длительности стадий (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**4). По вертикали отображаются стадии, по горизонтали дни выполнения. Отмечать прямоугольники обозначающие проведение мероприятия необходимо руководствуясь тем, что начинать каждую стадию так рано, как, только возможно. Продолжая процесс построения до исчерпания всех стадий, будет определена длительность проекта – 24 дня.

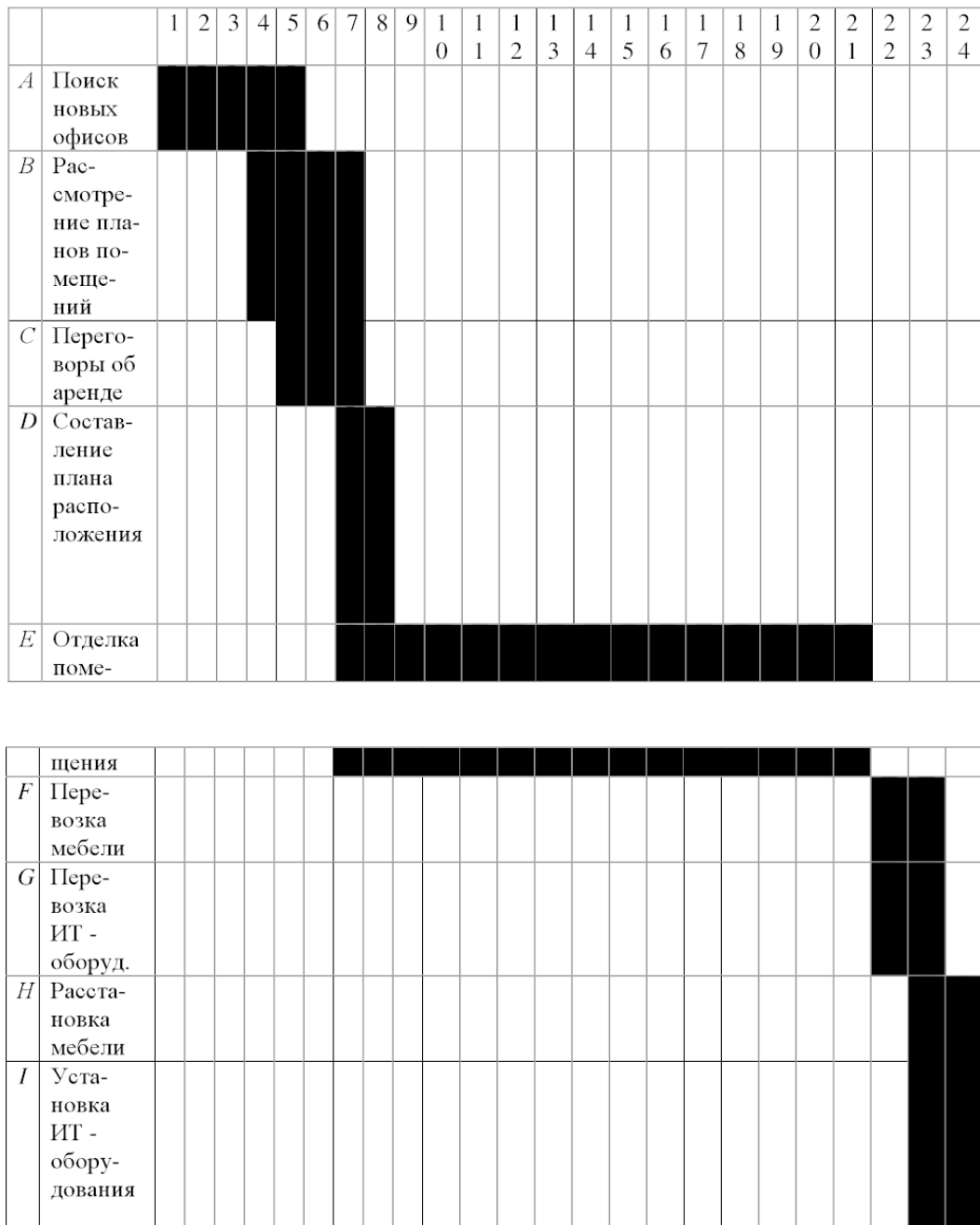


Рисунок 4 Диаграмма Гантта

Задание 1

Задание постройте диаграмму Гантта и сделайте выводы по срокам выполнения проекта (Таблица 2).

Для выполнения задания:

1. Установите соотношение "предшественник-последователь" для проекта «Создание отдела стратегического планирования на предприятии»
2. Постройте диаграмму Гантта.

Таблица 2

Варианты задания создания проекта «Создание отдела стратегического планирования на предприятии»

С та д и я	Описание	Варианты / Длительность, дни																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A	Формиро- вание штатного расписания	6	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B	Объявле- ние об от- крывшихся вакансиях	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
C	Проведение собе- седования с кандида- тами	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	3	1	2	
D	Принятие решения о	20	20	20	21	22	20	23	24	25	20	21	22	23	24	13	14	15	16	17	18	19	11	10	9	8	7	6	5	4	12

	приеме на работу																														
E	Выделение помещения для отдела	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	4	3	2	7	6	5	4	6	7	5	7	6	5	4	8	3	4	5	6
F	Составле- ние плана располо- жения ме- бели	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
G	Закупка мебели	15	14	13	12	11	10	15	15	15	13	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
H	Закупки ИТ- техни- ки	10	10	10	10	10	10	9	8	7	6	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
I	Установка мебели	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	10	11	12	13	14	15	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
J	Установка ИТ- обору- дования	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21
K	Создание должност- ных инст- рукций	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	19	18	17	20	20	20	20
L	Формиро- вание сис- темы до- кументо- оборота	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	9	10	7
M	Формиро- вание ко- манды	14	15	16	17	18	19	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14

Контрольные вопросы по теме 1.

Перечислите предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.

1. Выделите сущность стратегического менеджмента.

2. Каковы проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента на российских предприятиях?
3. Сформулируйте основные этапы развития процесса планирования в корпорациях.
4. Составьте сравнительную таблицу, долгосрочного экстраполятивного планирования и стратегического планирования.
5. Какие стратегические решения, из практики российских предприятий, Вы знаете?
6. В чем заключается взаимосвязь общего и стратегического менеджмента?

Тема 2. Сущность стратегического управления

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки. Оно произошло от греческого strategos – «искусство полководца». Именно strategos помогла Александру Македонскому завоевать мир. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых – находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

Например, А. Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Можно выделить определение Г. Кунца: «стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

Стратегия разрабатывается на длительный период времени (не менее 1 года) и ориентирована на выживание и развитие организации в долгосрочной перспективе. Она может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Ансофф выделяет несколько особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Исходя из вышеприведенного, можно сказать, что предприятие имеет стратегию развития, если его руководством были поставлены цели, которые требуется достичь в долгосрочной перспективе, выбраны способы их достижения, а также определены необходимые для этого ресурсы и источники их привлечения. При этом важно отметить, что стратегия в процессе реализации может корректироваться и видоизменяться. Следовательно, ее можно рассматривать как симбиоз запланированных действий и адаптивной реакции на возникшую ситуацию.

Необходимость стратегии можно обосновать тем, что, являясь основой развития организации на многие годы вперед, она помогает уточнить возможные пути действия и снижает риск

принятия неправильного решения. По существу стратегию можно рассматривать как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегическое управление – «это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует».

Стратегия является стержнем стратегического менеджмента. Ее можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей. Стратегия – это “нить времени”, связывающая настоящее и будущее.

Можно добавить, что стратегический менеджмент – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения 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.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. При этом, оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, кадрового и т. п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Таким образом, создается некий идеал организации, к которому следует двигаться.

Отвечая на третий вопрос, руководители организации должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути, это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения. Безусловно, этот вопрос связан с процессом реализации стратегии, в ходе которого может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Практикум

Задания

Задание 1

Методические указания по выполнению задания :

На примере стратегии описанной ниже компании:

1. Проранжируйте по степени важности направления ее стратегического развития. Для этого необходимо построить список целей по степени их важности для организации, начиная, по Вашему мнению, с самой важной цели.

2. Выделите, какие цели должны быть достигнуты в долгосрочной перспективе, в среднесрочной перспективе и тактические цели.

3. Ответьте на следующие вопросы:

- в каком положении предприятие находится в настоящее время?
- в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- каким способом достигнуть желаемого положения?

Компания видит свою миссию в организации и развитии единой управляющей энергосбытовой компании на территории Волгоградской области, которая позволит обеспечить надежное и бесперебойное снабжение потребителей Волгограда и Волгоградской области энергетической продукцией.

Стратегия развития заключается в создании конкурентоспособной компании на базе увеличения ее стоимости посредством диверсификации видов деятельности, капиталовложений в ценные бумаги, в том числе акции энергосбытовых организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Волгоградской области.

Основными элементами стратегии являются:

- использование наиболее эффективных методов управления бизнес-процессами;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- оптимизация структуры затрат компании;
- совершенствование инвестиционной политики компании;
- совершенствование принципов корпоративного управления и их приведение к передовым стандартам российских и зарубежных компаний;
- совершенствование профессионального уровня сотрудников и социально-трудовых отношений;
- сохранение и развитие позиций компании на рынке электроэнергии;
- стабильное получение прибыли в долгосрочной перспективе от управления активами акционеров;
- увеличение конкурентных преимуществ, повышение качества предоставляемых услуг.

Контрольные вопросы по теме 2.

1. Сформулируйте определение понятия «стратегия».
2. Каковы особенности стратегии?
3. Дайте определение стратегическому управлению.
4. Выделите отличие стратегического управления и управления.
5. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?

Тема 3. Основные составляющие процесса стратегического менеджмента

В процессе стратегического управления необходимо проведение следующих действий:

- формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом;
- рекомендация новых стратегий развития, создания новых видов изделий, совершенствования уже выпускаемой продукции;
- формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль над их выполнением.

Система менеджмента – главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития организации и реализации ее стратегии. Конечная цель системы менеджмента – выполнение миссии организации (рисунок 5).

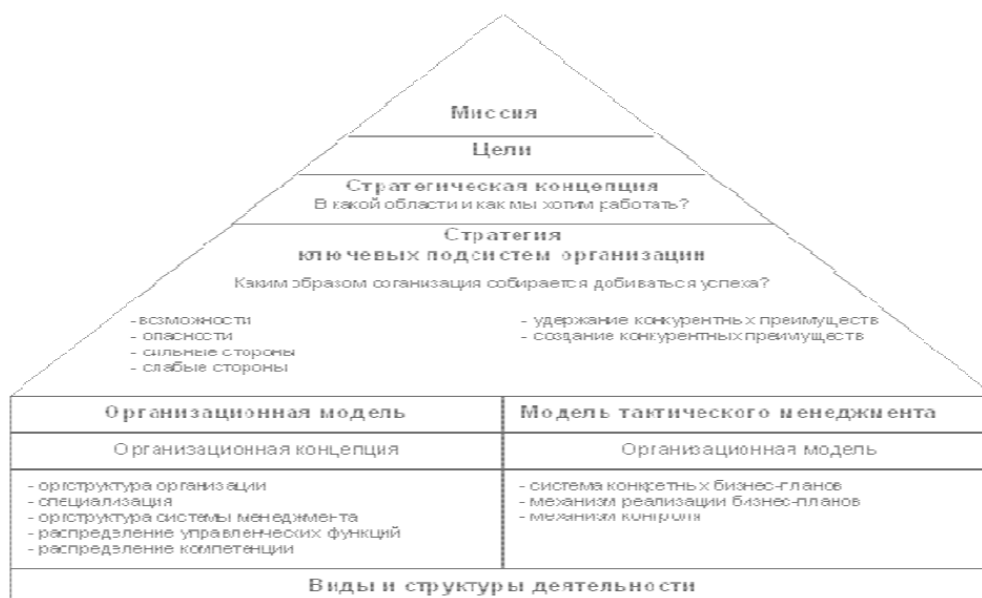


Рисунок 5 – Упрощенная модель организации («стратегическая пирамида»)

Миссия – это главная цель организации, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации.

Цель деятельности компании – это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные цели.

При формализации целей необходимо помнить, что они должны удовлетворять пяти критериям, которые часто называют *SMART*-критериями:

1. Конкретность (*Specific*).

Исключаются формулировки типа «повышение эффективности работы предприятия», так как при этом не определено, что такое эффективность и насколько именно ее надо повысить.

2. Измеримость (*Measurable*).

Если цель нельзя измерить, ее достижение невозможно контролировать, поэтому при утверждении какого-либо показателя в качестве цели необходимо определить, как этот пока-

затель будет рассчитываться. Может показаться, что данный критерий является излишним, так как если цель конкретна, то она, естественно, измерима.

3. *Достижимость (реализуемость) (Achievable).*

С одной стороны, цели должны требовать напряженной и эффективной работы для своего достижения, но, с другой стороны, они должны быть реальными. Если цели легко достижимы, это расхолаживает персонал. Если же каждый раз цели завышаются, то у сотрудников возникает психологическая неприязнь к работе. Получается, что можно стараться изо всех сил и при этом все равно не достигать цели. Такая модель работы может впоследствии привести к тому, что даже реальная цель не будет достигнута, так как сотрудники уже привыкли к неудаче. Кроме того, при проверке достижимости целей нужно учитывать еще и такой важный момент: чаще всего целей у предприятия несколько, поэтому их изначально следует согласовать. Иногда цели противоречат друг другу, тогда при установке численных значений нужно определять диапазоны, в которых данные цели могут быть совмещены. Под противоречивостью подразумевается то, что конкретные значения выбранных показателей не могут быть достигнуты одновременно. К примеру, компания планирует увеличить прибыль и одновременно существенно сократить суммарные затраты. Понятно, что при определенных значениях данных целей (прибыли и затрат) это может оказаться нереальным. Значит, при определении значений целевых показателей нужно внимательно следить за тем, чтобы они могли быть выполнены одновременно. Для этого лучше использовать расчетную модель стратегического планирования, составленную, например, в электронных таблицах.

4. *Значимость (Relevant).*

При определении целевых показателей предприятия, с одной стороны, хочется, чтобы в системе стратегического планирования было задействовано как можно больше показателей – для комплексного охвата всей деятельности компании. Но, с другой стороны, чем больше показателей, тем сложнее система, в этом случае даже менеджерам будет трудно ориентироваться в ней и принимать адекватные решения. Поэтому при выборе целевых показателей нужно обязательно оценивать их с точки зрения значимости, и каждый раз задаваться вопросом о целесообразности их использования.

5. *Определенность во времени (Timed/Timed-bound).*

Когда компания разрабатывает стратегический план и устанавливает для себя цели, обязательно нужно определить период планирования. Достижение целей следует всегда привязывать к конкретным срокам. Если этого не делать, будет непонятно, когда проводить плановый контроль достижения целей. Кроме того, иногда возникает необходимость в корректировке целей по ходу реализации стратегического плана компании. Пересмотр цели может быть связан с тем, что определенные факторы не были учтены или были учтены неправильно. При этом промежуток времени, после которого вносятся такие корректировки, определяется заранее.



Рисунок 6 – Архитектура дерева целей для компании

Примеры дерева целей для торговой компании, занимающейся продажей электротехнического оборудования, приведены на рисунке 6. Обратите внимание: это всего лишь пример. Компании вовсе не обязательно следовать предложенной структуре целей.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной циклической деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Практикум

Примеры миссий известных мировых компаний:

Apple Computer, Inc. – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

Eastman Kodak (цели за разное время) Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

Ford Motor Company (стратегические цели) Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internetэкономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

McDonald's – Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

Mary Kay – средства по уходу за кожей и декоративная косметика:

"Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

METRO Cash&Carry – лидер в области оптовой торговли.

"METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash & carry для различных сфер бизнеса и профессионалов.

METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес- решение по максимально низким ценам.

METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов.

Polaroid – Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Сеть отелей *Ritz-Carlton* – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей *Ritz-Carlton* создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей.

ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) – российский оператор мобильной связи:

Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.

Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.

Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом.

Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи:

Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

Миссия образовательного учреждения (*детского сада «Кроха»*) – создание условий, раскрывающих индивидуальность ребенка и способствующих формированию компетенций, которые обеспечат ему успешность сегодня и в будущем.

Задания

Задание 1

Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям:.

1. Сфера бизнеса, в которой работает компания.

2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.

3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

Задание 2

На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний работающих в одном из следующих направлений бизнеса:

Туристический – миссия туристического агентства

Гостеприимства – миссия гостиничного комплекса

Общественного питания – кафе, ресторан

Производство продуктов питания

Производство металлоконструкций.

Методические рекомендации по выполнению задания:

Лучше всего начать с представления о компании. Во время мозгового штурма, следуйте простым правилам, чтобы выяснить, какой Вы и Ваши коллеги хотите видеть компанию:

- Напишите 5-10 слов или выражений, характеризующих Ваш бизнес. Выделите 3 самых важных.

- Напишите 3-5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ Вашей компании с точки зрения клиента.

- Напишите 3-5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ Вашей компании с точки зрения управленцев и простых работников.

Сузьте это представление, акцентируя внимание на целях компании:

- Напишите рыночные возможности и/или потребности клиентов, на которые компания будет направлять свои усилия (ценностное предложение компании)

- Кто Ваши клиенты? Запишите первичный и вторичный целевой рынок.

- Исходя из того, кто Ваши клиенты, перечислите все услуги и товары, которые будет предоставлять Ваша компания.

- Напишите 3-5 показателей успеха Вашего бизнеса.

Задание 3

1. Ответьте на вопрос: В чем главное отличие миссии и целей организации?

На основе сформулированной миссии компании (задание 2), постройте дерево целей компании, дерево корпоративных целей компании, дерево операционных целей компании, дерево управленческих целей компании.

Контрольные вопросы по теме 3.

1. Раскройте сущность и содержание миссии компании.

2. Составьте алгоритм формулирования стратегических целей компании.

3. Как влияет определение миссии и целей на формирование стратегии и общей политики предприятия?

4. Какая информация необходима для правильной формулировки миссии?

5. Какая информация необходима для правильной формулировки целей компании?

6. В чем различие миссии компании и стратегических целей?

Тема 4. Анализ стратегических факторов внешней среды предприятия

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

Внутренние факторы, в основном, являются результатом управленческих решений, в то время как внешние факторы являются факторами среды, находящиеся вне предприятия, которые оказывают серьезное влияние на его успех. К ним следует отнести крупных конкурентов, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и другие изменения. Хотя внешние факторы находятся вне контроля руководства, но в тоже время руководство должно стремиться сделать так, чтобы их предприятия реагировали на изменения в конкретной внешней среде, если предприятие намеревается достичь поставленных целей. На рисунке 7 представлены результаты анализа литературных источников по системе управления, определяющие структуру и место внешнего и внутреннего окружения предприятия.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.