Тема 24. Стратегический менеджмент

Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

## Основные составляющие стратегического менеджмента.

Рассмотрим основные этапы стратегического менеджмента.

Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше[[1]](#footnote-2). Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а, следовательно, необходимо определить: к чему стремиться, какие цели ставить.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Классифицировать цели можно по следующим функциональным областям:

Рыночные цели (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

- объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;

- число клиентов;

- доля рынка.

Производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов), например:

- обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);

- построить цех (объем капитального строительства);

- разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР).

Организационные цели – все, что касается управления, структуры и персонала организации, например:

- принять на работу трех маркетологов;

- довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;

- внедрить систему управления проектами.

Финансовые цели – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

- чистый объем продаж (из «рыночных целей»);

- величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);

- валовая и чистая прибыль;

- рентабельность продаж и т.п.

Установление целей для организации в целом. Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

Построение иерархии целей. Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».

Установление индивидуальных целей. Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

- цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства;

- упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем.

Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;

- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения;

- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

При разработке стратегии необходимо учитывать, что любая компания имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке товаров или услуг. Неадекватная оценка этого обязательства привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их защиты[[2]](#footnote-3). В России «Общество по охране прав потребителей» тоже имеет влияние и может испортить репутацию любой организации, на которую жалуются потребители.

Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегический менеджмент формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др.

Стратегическому менеджменту присущ также свой алгоритм: что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать (технологический аспект); с использованием каких средств (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

1. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)