

Белорусский государственный технологический университет

Кафедра менеджмента и экономики природопользования

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Лектор: Демидовец Виктор Павлович,
доцент, к.э.н.**

Минск 2013

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление. –М.: Гардарика, 1998. –292с.
2. Демидовец В.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Минск: БГТУ, 2006. - 220с.
3. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С. Курс МВА по стратегическому менеджменту. –М.: Альпина Паблишер, 2002. –608с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.–М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. –928с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. –М.: Дело, 2004. –448с.

Тема 6. Инструменты стратегического менеджмента

- 1. Понятие и этапы стратегического процесса**
- 2. Формирование стратегического видения, миссии и целей предприятия**
- 3. Внешний стратегический анализ: сущность, цели, факторы**
- 4. Внутренний анализ фирмы: понятие, структура, факторы**
- 5. Выбор перспективной стратегии развития предприятия**
- 6. Система и уровни стратегического контроля**

1. Понятие и этапы стратегического процесса

Стратегический процесс – это совокупность действий менеджеров по формированию и реализации стратегии, которые сгруппированы в логически последовательные и взаимосвязанные этапы, различающиеся частными целями, подходами, методами и инструментами управления.

Эффективность стратегического процесса зависит от *информационного обеспечения*, которое помогает составлять качественные прогнозы, а соответственно и стратегии.

Путем промышленного шпионажа собираются данные:

- о ценовой политике конкурентов (56%);
- создании новых изделий (33%);
- методах производства (6%);
- результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии организаций (5%).

Инструменты стратегического процесса

Формирование стратегического видения, миссии

Стратегический анализ:

- внешней среды;
- внутренней среды.

Стратегический выбор:

- альтернативные стратегии и их оценка;
- выбор перспективной стратегии.

Механизм реализации стратегии:

- планирование бюджета;
- организационные изменения;
- стратегический контроль.

Модель стратегического управления Венсила/Лагранжа

(Уровни: А – корпоративный, В – бизнес-уровень, С – функциональный)

Уровень управления	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Стратегии	Планы	Контроль	
Предприятие (А)	Миссия, цели, Задачи	1	4	8	12	
Сферы бизнеса (В)	Внешний анализ	2	5	7	9	11
Функциональные отделы (С)	Внутренний анализ	3	6	10		

2. Формирование стратегического видения, миссии и целей предприятия

Стратегическое видение – это концентрированное мнение руководства относительно приоритетных направлений развития, сфер деятельности и конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе.

Точно сформулированное видение является обязательной предпосылкой устойчивого стратегического лидерства организации

Формирование стратегического видения (А. Томпсон, А. Стрикленд)

Миссия фирмы

Долгосрочный курс развития

Четкая формулировка
стратегического видения

Миссия – это формулирование сути деятельности, специфики и отличительных особенностей организации от конкурентов.

В миссии отражается информация:

- причина создания и преимущества фирмы;
- сфера деятельности;
- основные стратегические намерения;
- имидж организации в лице клиентов;
- перспективные направления развития;
- факторы мотивации для сотрудников организации.

Коммерческие предприятия часто определяют миссию как получение прибыли, что неверно. Стремление к получению максимальной прибыли может привести к сокращению затрат, создающих дополнительную ценность продукта, к сокращению персонала или заработной платы.

Подобная миссия не найдет поддержки среди сотрудников или клиентов, а наоборот может ухудшить репутацию и положение фирмы.

Бизнес-модель – способ получения прибыли от деятельности предприятия.

Миссия – это описание...
(А. Томпсон, А. Стрикленд)

Потребностей покупателя

Целевой группы потребителей

Стратегических действий и
технологий

По степени охвата цепи издержек различают:

Миссия формулируется широко

Полностью
интегрированные
предприятия
(ОАО «Пинскдрев»)

Частично
интегрированные
предприятия
(лесхоз)

Миссия формулируется узко

Специализированные
предприятия
(лесозаготовительная фирма)

Формы формулировки миссии:

Провидение
(«Жизнь со вкусом». KAMIS)

Отражение интересов потребителей
(«Услуга – вот наш продукт». IBM)

Преимущество перед конкурентами
(«Ведущая роль в программном обеспечении компьютеров». Microsoft)

- Миссия выполняет следующие *функции*:
- определение сфер деятельности предприятия;
 - выбор форм удовлетворения потребителей (низкая цена, качество товара или услуг и т.п.);
 - формирование имиджа предприятия;
 - координация действий персонала;
 - основа для формулирования стратегических целей (миссии) функциональных отделов.

Процесс установления целей преобразует стратегическое видение, миссию в конкретные результаты деятельности и ориентиры на пути развития организации.

Цели предприятия представляют собой детализированное описание основных задач по реализации миссии предприятия в течение определенного времени.

Цели имеют значение как управленческий инструмент только в случае указания количественных параметров и сроков достижения результата.

Глобальные (стратегические) цели – общие перспективные цели развития, позволяющие улучшить долгосрочные рыночные позиции и конкурентоспособность предприятия.

Локальные (функциональные) цели – это взаимодействующие друг друга цели деятельности подразделений (отделов) организации, реализация которых направлена на достижение стратегических целей (повышение конкурентоспособности, рентабельности предприятия, улучшение качества товара, условий труда, рост курса акций, снижение издержек и т.п.).

Совокупность глобальных и локальных целей в соответствии с их приоритетами формирует *дерево стратегических целей.*

Миссия: устойчивое развитие лесного хозяйства
на рентабельной основе



Стратегическая цель:
обеспечить рост окупаемости затрат с 60% до 100%
и самофинансирование лесхоза в течение 3-х лет



Отдел лесного хозяйства:

- повысить с 80% до 100% использование расчетной лесосеки ;
- обеспечить ежегодное снижение затрат на ведение лесного хозяйства на 5-10%.

Отдел

реализации:

- обеспечить рост продаж древесины на 10% ежегодно;
- повышать продажи побочной продукции (грибы, ягоды и т.п.) на 30% ежегодно.

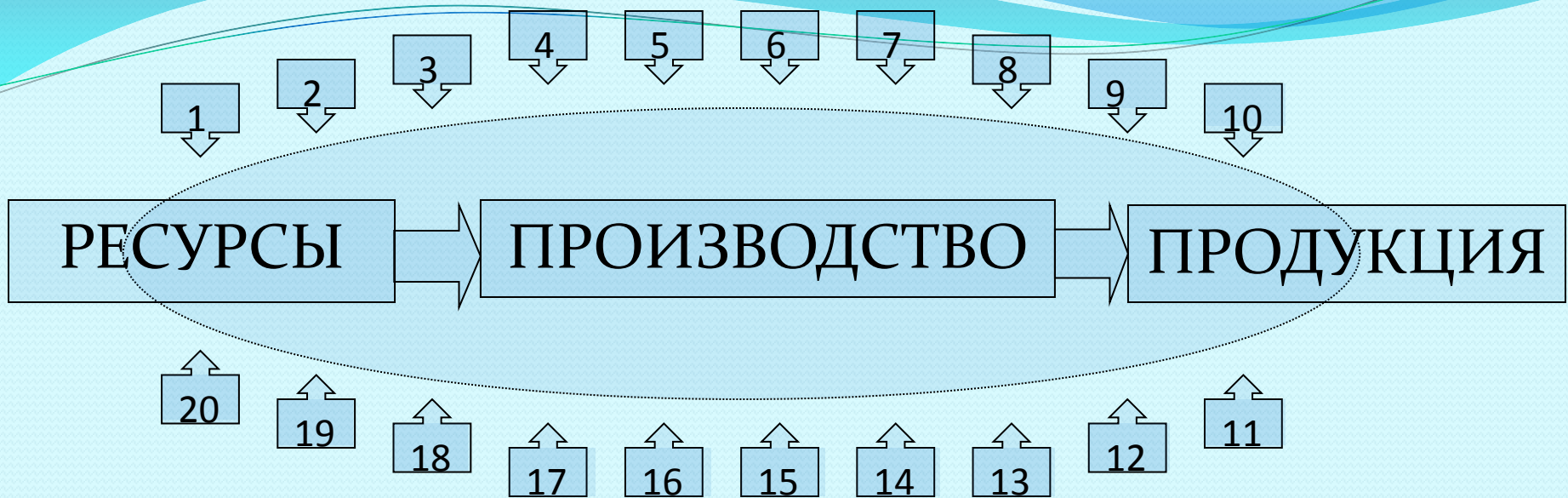
Отдел кадров:

- организовать обучение (тренинги) работников (до 50%) по проблемам снижения издержек, увеличения продаж, составления бизнес-планов (проектов)

Пример. Формирование дерева целей лесхоза

3. Внешний стратегический анализ: сущность, цели, факторы

- *Внешний анализ фирмы* – совокупность аналитических действий менеджеров, позволяющих выявить тенденции развития отрасли и условия конкуренции, на основе которых производится выбор стратегии организации.
- *Цель внешнего анализа* – выявить благоприятные возможности и угрозы со стороны внешнего окружения, а также намерения конкурентов.



Факторы внешней среды организации:

1, 2, 3, 4–поставщики сырья, техники, персонала, финансов; 5–профсоюзы; 6–общеэкономические факторы; 7–политические факторы; 8–международные факторы; 9–госорганы; 10–налоговая система; 11–социальные факторы; 12–образование; 13–национальные факторы; 14–региональные факторы; 15–конкуренты; 16–развитие НТП; 17–традиции; 18–барьеры входа в отрасль; 19–покупатели; 20–конкурентная среда предприятия.

Причины стратегических изменений:

- развитие Internet и электронной коммерции;
- изменение тенденций развития отрасли;
- изменение предпочтений потребителей;
- внедрение новых товаров;
- развитие технологий;
- маркетинговые инновации;
- выход на рынок крупных компаний;
- изменения в государственной политике;
- глобализация отраслей;
- изменение ценностей и образа жизни.

Стратегический анализ внешней среды

1. Анализ тенденций развития рынка

1.1. Анализ продукции

1.2. Оценка распределения рынка

1.3. Анализ потребителей продукции

1.4. Кадровые условия на рынке

1.5. Новые технологии и НТП

1.6. Анализ доступности капитала

1.7. Анализ сырьевых ресурсов

Стратегический анализ внешней среды

2. Анализ конкурентов

2.1. *Конкурирующие предприятия:* количество, положение, доля на рынке, темпы роста, наличие фирм-новичков

2.2. *Конкурирующие продукты:* доля рынка, рост продаж, уровень цен, структура и динамика себестоимости

2.3. *Сравнение продуктов:* конкурентоспособность, качество, технология, рентабельность

Стратегический анализ внешней среды

3. Анализ отрасли

3.1. Структура отрасли

3.2. Прогнозы и динамика развития

3.3. Привлекательность отрасли

3.4. Условия вступления в отрасль

3.5. Возможности и угрозы в отрасли

3.6. Отраслевое законодательство

3.7. Трудовые соглашения (договора)

Стратегический анализ внешней среды

4. Анализ общего законодательства

4.1. Лицензирование производства

4.2. Регулирование торговли

4.3. Налоговое законодательство

4.4. Таможенное законодательство

4.5. Природоохранное законодательство

4.6. Трудовое законодательство

Стратегический анализ внешней среды

5. Анализ транспорта, энергии и связи

5.1. Транспортная инфраструктура

5.2. Транспортные издержки

5.3. Динамика стоимости энергии

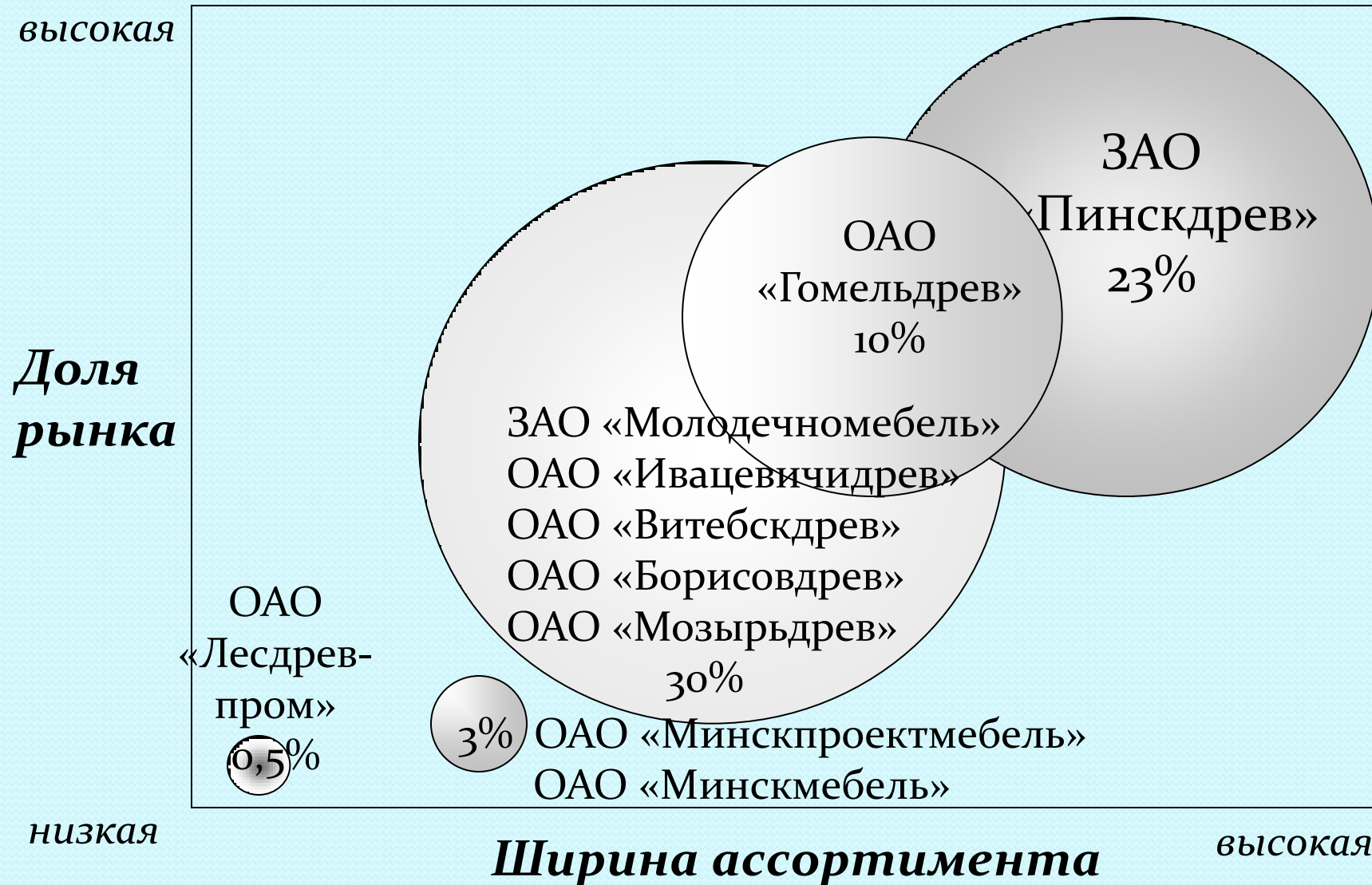
5.4. Альтернативные источники энергии

5.5. Средства связи и коммуникации

Мониторинг внешней среды – это постоянный процесс наблюдения за изменениями в экономике, политике, экологии, технологиях и обществе для своевременного корректирования стратегии.

В сложных отраслях для выявления ближайших конкурентов составляются стратегические карты. *Стратегическая карта* – это графическое изображение групп конкурирующих предприятий с примерно одинаковыми стратегиями и положением на рынке либо объединенные по другим общим признакам: ассортимент, соотношение цена/качество, каналы распространения, целевые рынки, технологии, уровень сервиса и поддержки.

Стратегическая карта предприятий лесного комплекса



По результатам анализа формулируются КФУ.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это потребительские свойства товара, опыт и знания, эффективные маркетинговые и управленческие технологии и другие факторы, повышающие прибыльность предприятия.

В качестве КФУ выделяются:

- *Технологические* (новые товары, инновации, интернет) ;
- *Производственные* (качество, издержки, упаковка);
- *Сбытовые* (торговые сети, доставка и др.);
- *Маркетинговые* (обслуживание, реклама, упаковка);
- *Кадровые* (квалификация, инициатива и т.п.);
- *Организационные* (менеджмент) и *прочие КФУ*.