

**Белорусский государственный технологический университет**

**Кафедра менеджмента и экономики природопользования**

# **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**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 3. 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

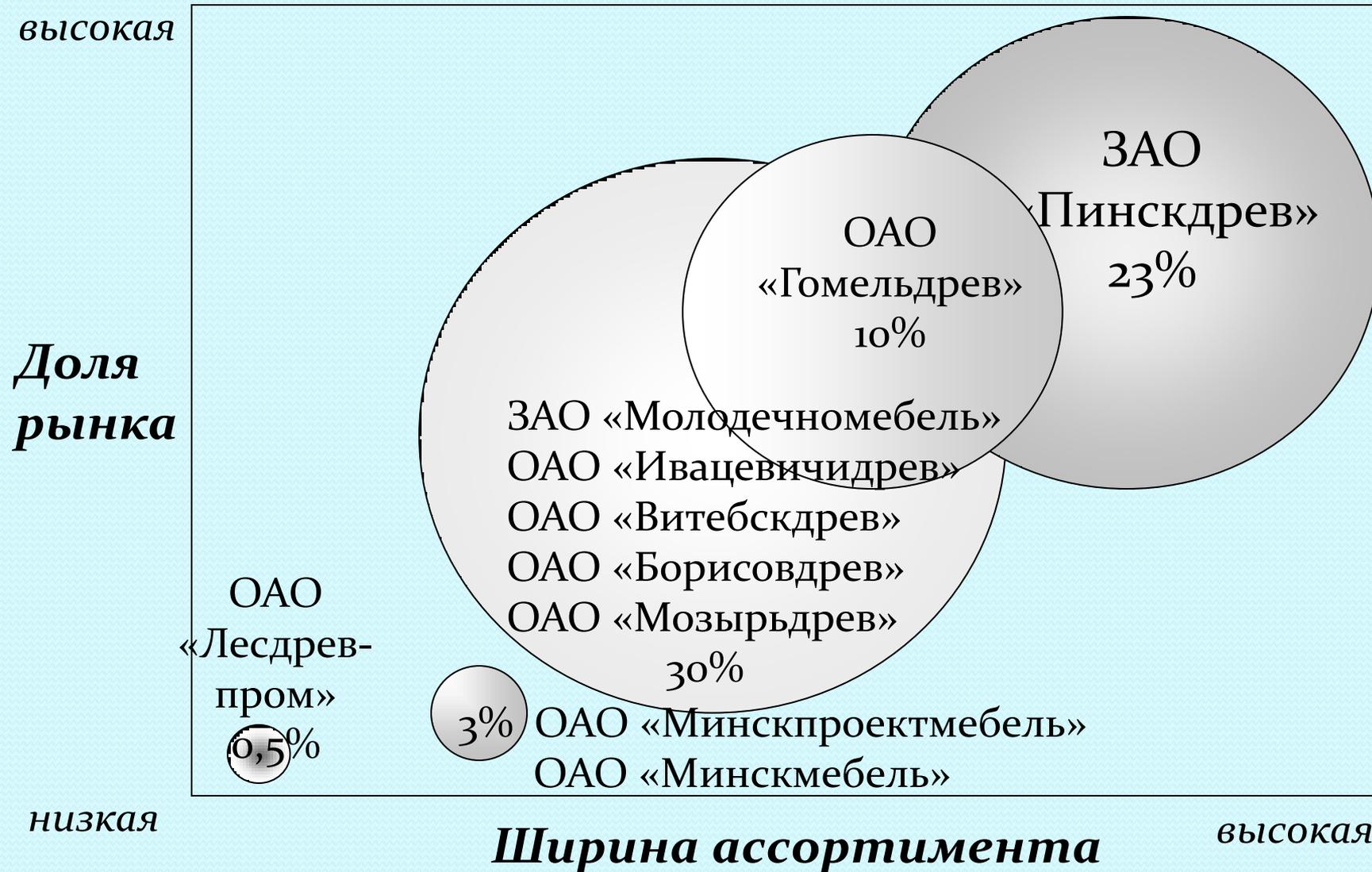
5.4. Альтернативные источники энергии

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*.