**Основы стратегического менеджмента**

*Стратегическое управление* – это управленческая деятельность, направленная на достижение перспективных целей управления в условиях нестабильной, конкурентной рыночной среды, включающая диагностический анализ организации, стратегическое планирование организации, разработку функциональных стратегий (целевых программ) и реализацию выбранной стратегии.

Стратегическое управление = стратегический менеджмент.

*Основные разделы стратегического менеджмента:*

- разработка стратегий конкуренции

- управление реализацией стратегии

- основы стратегического менеджмента

- диагностический анализ организации

- стратегическое планирование организации

*Стратегический менеджмент предполагает наличие 5 элементов:*

- умения смоделировать ситуацию

- умения выявить необходимые изменения

- умения разработать стратегию изменений

- умения использовать различные способы воздействия

- умения вносить коррективы в стратегию

*Макроподсистема организации* - это крупная составная часть, выделенная по функционально-предметному признаку, имеющая собственный объект управления, цели и критерии, организационную структуру, процесс управления и конечный результат деятельности.

*Классификация методов исследования*

*-* общенаучные методы

- диалектические метода

- специальные методы

- экономико-математические методы

Социологические методы

*Виды возможных ключевых факторов успеха для производственной организации:*

- факторы, связанные с технологией и новой техникой

- факторы, связанные с производством

- факторы, связанные с логистикой

- факторы, связанные с маркетингом

- факторы, связанные с персоналом

- факторы менеджмента

- факторы экономики и финансов

*Концепции* – это научные модели менеджмента, используются для разработки стратегии развития организации.

*Цепочка ценностей* – это взаимосвязанная последовательность, производственных операций, формирующих стоимость продукции, которую покупатель готов заплатить за товар или услугу, и прибыль.

*Цепочка ценностей по М.Портеру* – всякий продукт покупается на рынке лишь по тому, что он обладает некоторой ценностью, за которую покупатель готов заплатить запрашиваемую стоимость.

*Цепочка ценностей по МакКинзи* – это модель, включающая 6 основных направлений деятельности: развитие технологий, проектирование продукта, производство товара, маркетинг продукции, продвижение товара на рынок, послепродажное обслуживание

*Жизненный цикл организации* – это период времени от создания организации до прекращения ее деятельности и полной ликвидации.

*Этапы жизненного цикла организации:*

1. Создание организации
2. Рост организации
3. Зрелость (стабилизация организации)
4. Упадок и ликвидация

**Диагностический анализ организации**

Концептуальная схема диагностического анализа включает в себя 7 этапов, каждый из которых имеет специальные методы исследования и результаты анализа:

1. *Анализ соц-экон. положения организации*

*Диагностический анализ организации* – это совокупность методов анализа социально-экономического положения организации на рынке.

2. *Формирование целей и критериев управления*

*Цель*- это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

*Критерий достижения цели* – количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами)

3. *Ранжирование проблем управления*

*Ранжирование* – распределение в порядке важности стратегических проблем управления и решение их в порядке важности

Основные группы проблем в зависимости от четырех признаков: макроподсистема организации как основной объект стратегического управления; масштаб управления, определяющий уровень возникновения и решения проблемы управления; горизонт управления, характеризующий период времени, в течение которого существует управленческая ситуация, требующая решения; ресурс управления, определяющий вид производственного и природного ресурсов, от которых зависит решение проблемы.

4. *Исследование внешней среды организации*

*Внешняя среда организации* – это все то, что находится за пределами организации (государственные органы, поставщики, конкуренты, потребители) и оказывают административное или экономическое воздействие на ее деятельность.

Анализ внешней среды сводится не только к установлению факторов, влияющих на деятельность организации. Главная задача состоит в выборе стратегических целей и стратегий для обеспечения эффективной работы в будущем.

На деятельность организации сильное воздействие оказывают:

- государство и созданные в нем регуляторы экономики

- инновации как движущая сила научно-технического прогресса

- регион – с помощью определенных условий и регуляторов

- ресурсы и возможности их использования – со стороны организации

*STEP-анализ* - это комплексный анализ внешней среды государства, федерального округа, региона, муниципального образования. Идея метода заключается в разделении всех факторов внешней среды на указанные 4 группы, а внутри них - в выделении факторов или показателей, позволяющих делать экспертные, экономические или статистические оценки существующего или будущего состояния внешней среды государства, округа, региона, муниципалитета или организации.

5. *Анализ внутренний среды организации*

Анализ внутренней среды должен давать ясное представление не только о текущем состоянии социально-экономического положения организации, но также о стратегических возможностях, слабостях, способностях и ресурсах, преимуществах организации, которые целесообразно использовать в перспективе.

 Конечная цель анализа внутренней среды состоит в выявлении возможностей и угроз, сильных и слабых сторон в разрезе основных сфер деятельности организации. Сильные стороны служат базой в конкурентной борьбе, их необходимо развивать и расширять. Слабые стороны – это фактические проблемы организации, которые должны быть предметом пристальное внимания со стороны руководства, чтобы принять меры по их устранению.

6. *Оценка конкурентных преимуществ организации*

*Конкурентное преимущество* - высокая компетенция организации в какой-либо области, которая обеспечивает наилучшие по сравнению с конкурентами возможности производства продукции, работ или услуг с наименьшими затратами и наилучшим качеством, что увеличивает число потребителей и расширяет целевые сегменты рынка.

*Модель Бостонской консалтинговой группы* – если в конкурентной среде уровень цен определяется издержками наименее эффективного, но, тем не менее, необходимого для удовлетворения существующего спроса производителя, то предприятие всегда будет заинтересовано работать в той отрасли, в которой оно способно производить продукцию с наименьшими издержками и продавать ее по наименьшей цене в течение значительного промежутка времени.

7. *Выбор стратегических приоритетов развития*

Стратегические приоритеты развития - это четко сформулированные ключевые факторы успеха на основе оценки конкурентных преимуществ организации и выбранного сценария развития

**Стратегическое планирование организации**

*Стратегическое планирование* – это процесс разработки стратегического плана на основе стратегических идей развития, прогнозирования социально-экономического развития, разработки стратегий конкуренции, расчета потребности в ресурсах, составлении бюджета организации, оценка качества трудовой жизни сотрудников для обеспечения эффективной работы организации в будущем.

*Разделы стратегического планирования:*

1. Разработка стратегических идей развития организации
2. Прогнозирование социально-экономического развития организации
3. Формирование ценовой стратегии. Расчет цен, скидок и льгот.
4. Финансовое планирование. Составление бюджета организации на перспективу.
5. Расчет потребности в ресурсах и инвестициях.
6. Разработка целевых комплексных программ.
7. Планирование качества трудовой жизни сотрудников.

*Стратегические идеи развития организации* представляют собой новые решения существующих наиболее важных проблем управления, которые позволяют развивать конкурентные преимущества организации в отрасли или регионе.

*Банк данных стратегических идей развития* организации представляет собой систематизированный опыт реформирования и модернизации, накопленный передовыми организациями отрасли.

*Прогнозирование социально-экономического развития организации* – это научное предвидение будущего состояния организации, представленное в виде совокупности взаимосвязанных экономических и социальных показателей с разбивкой по периодам времени.

*Экспертные методы прогнозирования*

- выбор объекта прогнозирования

- выбор количества сценариев

- разработка общего прогноза

- использование сценариев

- форма представления прогноза

- оценка эффективности прогноза

- роль руководства организации

*Ценовая стратегия* - выбор организацией возможной динамики изменения цен в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели организации.

*Финансы управления* – это совокупность денежных ресурсов, на основе которых осуществляются формирование и использование денежных средств для решения экономических и социальных задач организации.

*Финансовые отношения* - возникают между участниками рыночной экономики, которые предполагают получение денег от разных видов деятельности и использование их на различные цели посредством создания соответствующих денежных фондов.

*Управленческих учет* – процесс, происходящий внутри организации с использованием функций планирования, учета, контроля и предоставления аналитической оперативной информации руководителю о затратах и финансовых результатах высшего и среднего звена для принятия решений руководителями.

Система управленческого учета применима в любых организациях, ориентированных на получение прибыли. Принятие какой-либо системы учета будет означать, что именно она отражает отношение руководства к управлению и контролю финансов. Установлению цен, ассортиментной политике, планированию прибыли.

*Бюджетирование* – это основной метод хозяйствования в рыночных условиях, направленных на мотивацию персонала организации на обеспечение социально-экономической эффективности организации.

Цель внедрения бюджетирования – повышение материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, экономия материальных и трудовых ресурсов, повышение производительности труда, зависимость размера заработной платы от величины выполненных объемов работ и производственных затрат.

*Качество трудовой жизни* – интегральный показатель, всесторонне характеризующий социально-экономическое развитие организации, уровень материального и духовного благосостояния работника.

Интегральный показатель «качество трудовой жизни» по своему предназначению имеет, прежде всего, сопоставительный характер и предусматривает сравнение значений соответствующих показателей во временном или в пространственном аспектах.

**Разработка стратегий конкуренции организации**

*Стратегия конкуренции* - это конкретная модель реализации конкурентных преимуществ на основе анализа риска и выбора стратегических приоритетов, а также рационального использования ресурсов.

*Классификация стратегий конкуренции*

- Иерархия стратегий («пирамида»)

- Общие стратегии конкуренции

- Пять стратегий Портера

- Стадия жизненного цикла

- Продуктовая стратегия

- Портфельные стратегии

- Производственные (деловые) стратегии

- Функциональные стратегии

- Комбинированная стратегия от факторов рынка

- Стратегия от масштаба организации

*Общие стратегии конкуренции:*

- *Стратегия наступления* свойственны лидерам национального или регионального рынков, а также молодым «агрессивным» организациям, пользующимся поддержкой государства и финансовых учреждений

- *Стратегия фокусирования* – одна из общих и наиболее распространенных стратегий, построенная на выборе рыночной ниши характерная для организаций на третьих и четвертых ролях

*- Стратегия обороны* - построена на укреплении рыночных позиций всех организаций, которые не могут полностью конкурировать с лидером регионального рынка и тратят ресурсы на разработку услуги – «звезды», или же по разным причинам терпели неудачи в реализации основных услуг.

 - *Стратегия ликвидации* - характерна для организаций, находящихся в кризисной ситуации.

 *Стадии жизненного цикла организации:*

- зарождение (создание)

- рост (бурное развитие)

- зрелость (стабилизация)

- упадок (спад)

- ликвидация (реорганизация)

*Продуктовые стратегии* – предназначены для введения на рынок и развития продаж инновационных продуктов, а также продвижение перспективных и массовых продуктов. Разрабатываются для каждой группы товаров организации.

*Портфельные стратегии* - разрабатываются для совокупности товаров, производимых организацией в течение года. Для каждого вида товаров разрабатывается своя стратегия.

*Основные производственные стратегии:*

*- Модернизация* – достижение прогрессивных сдвигов, изменение требованиям современности путем внедрения различных усовершенствований, применяется в основном для характеристики процессов, происходящих на микроуровне

- *Реинжиниринг* – перестройка организации производства и управления на современной информационной и технологической основе

- *Диверсификация* – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы

- *Аутсорсинг* – современная форма деловых отношений, связанная с развитием совместного предпринимательства и кооперации и базирующаяся на долгосрочных решениях

Комбинированная стратегия от факторов рынка:

*Стратегия конкуренции лидера рынка -* стратегия конкуренции в зависимости от доли рынка заключается в использовании конкурентных преимуществ и ресурсов организации для расширения рыночной ниши и завоевания наиболее возможной доли рынка

*Стратегия претендентов на лидерство* – претендентами на лидерство называют неудовлетворенными своим положением на рынке и ставящие перед собой цель занять место лидера

*Стратегия организации на «третьих ролях»* - к организациям на «третьих ролях» относятся крупные и средние предприятия, владеющие от 5 до 10% национального или регионального рынка. Они имеют ограниченные возможности инвестирования в расширение или развитие нового производства, ограничения по привлечению дешевых природных ресурсов, т.к. вынуждены покупать их по средним рыночным ценам.

*Стратегия организаций с малой рыночной долей* – основные стратегии – внезапное краткосрочное наступление, фокусирование на своем сегменте и «оборона» в случае наступления конкурентов на «третьих ролях».

**Управление реализацией стратегии**

*Реализация стратегии* – это ориентированная на конкретные действия работа администрации, которая проверяет способности высшего руководства проводить организационные изменения, мотивировать людей и достигать поставленных стратегических целей.

*Задачи и условия реализации стратегии:*

- создание структуры, способной успешно выполнять стратегию

- пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех

- увязывание системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей

- управление составляющих стратегию процедур управления для обеспечения постоянного развития и совершенствования

- установление обеспечивающих подсистем

- создание корпоративной культуры

- обеспечение внутреннего руководства

- мониторинг реализации стратегического плана и внесение изменений

*Этапы реализации стратегии:*

1. Мобилизация
2. Мероприятия
3. Реализация

*Условия реализации стратегии:*

- Приспособление организации к нуждам общества

- Ориентация на потребителя

- Регулирование партнерских отношений

- Изменение организационной культуры в соответствии со стратегией

*Планирование проведения стратегических изменений:*

- Оценка необходимости внедрения стратегических изменений

- Создание системы поддержки внедрения изменений

- Управление изменениями с помощью менеджеров

- Создание четкого видения будущего состояния организации

- Многофакторная оценка готовности организации достичь будущего состояния

- Создание плана перехода к целевому состоянию

- Организация процесса управления изменениями

- Роль лидерства в реализации стратегии

Мониторинг стратегического плана предусматривает непрерывное наблюдение за состояние внедрения намеченных мероприятий и постоянный анализ причин их невыполнения. Целью мониторинга является решение проблем развития всех сфер деятельности организации на основе организационного контроля выполнения целевых программ в условиях заданных ограничений по времени и ресурсам.

*Сопротивление в системе менеджмента организации* – это многогранное явление, вызывающее: непредвиденные отсрочки выполнения конкретных работ, дополнительные расходы, не предусмотренные планированием деятельности, нестабильность процесса стратегических изменений внутри самой организации. Бывает 2 видов: поведенческое и организационное.

*Оценка эффективности стратегии*

- Критерий степени соответствия

- Критерий преимущества в конкурентной борьбе

- Критерий интенсивности работы

*Кризис* – это глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности.

Кризисы подразделяются на: экономические, политические, социальные, финансовые, денежно-кредитные, биржевые, валютные, аграрные и др.