Лекция 6. Выбор стратегии: общие подходы

1. Общие принципы стратегического менеджмента.2. Соотношение миссии, целей и задач организации, со¬гласование и обеспечение единства. Формулирование и анализ стратегических альтернатив.

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.

2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

3. Выбор стратегии.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования заключается в следующем:

• четкая ориентация на определенный интервал времени;

• конкретность и измеримость;

• непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;

• адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.