

Лекционное занятие 5.2.

Формирование и осуществление стратегии
Видение траектории развития организации
Миссия, выполняемая организацией
Стратегические цели и планы
Стратегическое планирование
Стратегическое управление

Формирование и осуществление стратегии

Цели, стратегии и планы – взаимообусловленные, взаимосвязанные и взаимодействующие элементы деятельности любой организации. Если цель – будущее состояние, которое пытается достичь менеджмент организации, то стратегии и планы – инструменты, при помощи которых менеджмент может достичь будущее состояние организации. Цель организации позволяет определить, какой результат ожидают менеджеры, принимая решения и осуществляя действия в отношении коллектива сотрудников. Стратегия организации показывает направление вектора движения организации к намеченным целям. План представляет собой подробный маршрут движения организации к поставленным целям, включая источники ресурсов и схемы их распределения, графики выполнения рабочих задач в процессе производства и реализации продукта, получения выручки, формирования и распределения прибыли. Цели олицетворяют конечные результаты деятельности организации. Стратегии и планы характеризуют всю совокупность средств, использование которых позволит получить искомые результаты. В процессе разработки и осуществления стратегии, разработки и выполнения планов, объединяются цели и средств их достижения.

Процесс достижения целей включает несколько этапов и предполагает применение различных инструментов, использование которых необходимо как при разработке и осуществлении стратегии, так и планирования работы коллектива организации (таблица 1).

Таблица 1

Организационные уровни постановки целей и формирования планов организации

Уровни постановки целей, стратегий и планов	Уровень менеджмента организации	Уровень факторов влияния
Видение	Менеджеры стратегической вершины организации	Внешние
Миссия		
Стратегические цели/планы		
Тактические цели/планы	Менеджеры срединной линии	Внутренние
Операционные цели/планы	Менеджеры линейных подразделений	

Процесс разработки стратегии и последующего планирования действий по ее осуществлению, начинается с изложения видения траектории развития организации и миссии, определяющей ее цели. Видение и миссия являются основой для стратегического уровня целей и планов (уровень организации), тактического уровня (уровня функциональных подразделений) операционного уровня (уровня линейных подразделений). Планирование на каждом уровне поддерживает общие цели организации.

Стратегии и планы направлены к внешним и внутренним факторам, воздействующим на функционирование и развитие организации. Поэтому они разрабатываются на всех уровнях, где потенциально сосредоточены факторы, определяющие траекторию движения организации: видение организации, ее миссия, стратегические, тактические и операционные цели и планы.

Видение траектории развития организации

Видение – привлекательный образ будущего, идея, которая придает смысл и значение повседневной деятельности, изменений, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию. Процесс, ведущий к видению, может оказаться весьма длительным, сложным и плохо предсказуемым. Видение – процесс эмоциональный, интуитивный и творческий. Однако в его структуре можно выделить не менее четырех стадий:

- оценка ресурсов, которыми располагает организация и последующее решение проблем: каким смыслом будет наполнена деятельность организации, в каком направлении она будет развивать свою деятельность, на какие рынки ориентирована, какие ценности целесообразно исповедовать;
- идентификация реальности по мере решения проблем и отвечая на вопросы: какие лица могут быть названы в числе заинтересованных в развитии организации;
- определение контекста видения и постановка следующих вопросов: какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение и каковы сценарии будущего;
- формулирование видения.

Концентрация усилий руководителей на разработке видения перспектив развития организации не менее важен, чем на содержании миссии и стратегии развития организации. Для того, чтобы вовлечь в процесс развития организации интеллектуальный потенциал сотрудников, руководителям необходимо этот процесс наполнить смыслом. Видение раскрывает смысл функционирования и развития компании, разделяемый сотрудниками и дает ответ на вопрос, как мы хотим, чтобы нас воспринимали люди, мнения которых для нас важны. Декларация видения предполагает наличие благородной цели и высоких ценностей, достойных каждого сотрудника и руководителя. Видение организации позволяет сотрудникам идентифицировать себя с организацией и ее целями, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданны.

Миссия, выполняемая организацией

Миссия организации находится на вершине иерархии корпоративных целей. Миссия раскрывает смысл существования организации, является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. В изложении миссии обычно описываются потенциальные точки приложения усилий менеджмента. Из заявлений о миссии общественность получает возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции, уровнях планирования и расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются философия компании и приоритетные цели, образующие основу последовательного роста организации.

Цели, стратегии и планы дают представление о направлении движения организации, привлекают внимание сотрудников к конкретным задачам и способствуют концентрации усилий на их выполнение.

Устанавливая цели, формируя стратегии и составляя планы, менеджеры дают представление сотрудникам о том, чего будет добиваться организация в ближайший период времени и в долгосрочной перспективе. Значит, менеджерами будут приняты такие решения, которые нацеливают коллектив на получение желаемого результата. Решения, принимаемые на всех уровнях организации, должны соответствовать принятым стратегии и планам.

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются стратегическими целями. Они относятся к компании в целом. Стратегические цели часто называют формальными целями, так как в них формулируются намерения организации. Компании следует определить стратегические цели в важнейших областях деятельности: рыночные позиции, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, управленческая деятельность и ее развитие, деятельность и установки сотрудников, обязательства перед обществом.

Стратегические цели и планы

Стратегические цели и планы определяют действия, которые будут предпринимать менеджеры для достижения стратегических инициатив, направленных для получения ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Стратегические цели и планы имеют долгосрочный характер. Достижение стратегических целей/планов предполагает реализацию следующего плана действий:

- выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста;
- модернизацию методов производства, что позволит добиться увеличения объемов выпуска и снижения издержек;

- проведение исследований, направленных на поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг.

Тактические цели и планы призваны способствовать претворению в жизнь стратегических целей/планов и предполагают прохождение определенного этапа стратегии организации. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно — ближайший год. В организациях тактические цели/планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Операционные цели и планы осуществляются в рабочих группах и коллективах. Это конкретные результаты, которых должны достичь подразделения и их сотрудники. Эти цели точны и измеримы. Операционные цели/планы разрабатываются на уровне линейных подразделений. Операционные цели/планы увязаны с возможностями бюджета, так как выполнение каждого пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

Иерархия целей предполагает, что достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические — стратегических. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических — менеджеры среднего звена, оперативных — линейные менеджеры. С другой стороны, в настоящее время имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена организаций и передаче части их полномочий непосредственно на уровень исполнителей. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

Характеристика целей. Цели организации на стратегическом, тактическом и операционном уровнях должны обладать рядом характеристик:

- измеримость, то есть, наличие количественного выражения, так как стимулирующий эффект общих формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. Каждая цель должна быть точной и позволить измерить результат;
- результативность должна отражать конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей, - видов деятельности, от которых, в основном, зависит результат работы организации;
- реалистичность должна отражать поставленные цели на всех уровнях планирования;

- периодичность во времени, в течение которого должны быть достигнуты цели, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить ожидаемые результаты;
- вознаграждение в виде повышения заработной платы, продвижения сотрудников по служебной лестнице и т.п. То есть, - по результатам достижения цели. Вознаграждение придает поставленным целям значимость и важность.

Сущность стратегии организации

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Основные положения стратегии:

- формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;
- разрабатывается для представления перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;
- обосновывается обширными исследованиями и фактическими данными;
- остается целостной в течение длительного периода времени, но и должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить модификацию и изменения.

Стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что изменчивая и конфликтная деловая и социальная обстановка делает неизбежными корректировки.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование представляет совокупность решений и действий, предпринятых руководством организации по разработке стратегий и достижению целей.

В рамках процесса стратегического планирования осуществляются основные виды управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт и т.п.

Адаптация к внешней среде интерпретируется в широком смысле слова, охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с внешней средой. Организациям необходимо адаптироваться к внешним возможностям.

Стратегическое планирование организаций имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с обществом, государством и т.д.

Внутренняя координация включает механизмы согласования стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции операционной деятельности.

Организационное стратегическое предвидение способствует осуществлению систематического развития мышления менеджеров путем обобщения опыта и развития интуиции на практике прошлых стратегических решений. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Стратегическое управление

Стратегическое управление – набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей. Процесс стратегического управления включает важнейшие компоненты: стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии.

Компоненты стратегического управления:

1. Стратегический анализ включает:

- анализ изменений внешней среды организации;
- анализ влияния изменений на деятельность организации;
- анализ возможностей организации в условиях перемен.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых направлений воздействия внешней среды на положение организации и ее стратегический выбор. Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования.

Компоненты стратегического анализа в организации:

- Цели и ожидания учредителей и менеджеров.
- Внешняя среда. Учитывается сложность структуры внешней среды для конкретной организации. Проводится разграничение макро- и микросреды организации. Выявляются возможности и/или угрозы для стратегического выбора организации.

- Ресурсы. Определяются сильные и слабые стороны организации.

Формируется представление менеджмента о внутренних ограничениях, накладываемых на стратегический выбор.

2. *Стратегический выбор* означает:

- выработку вариантов стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий;

- оценку вариантов стратегических альтернатив, выбор оптимального варианта, который позволит менеджменту обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды;

- выбор стратегической линии поведения, которой намерено следовать руководство. Стратегическая линия поведения включает: спектр исследований и разработок перспективных направлений деятельности организации, определение ее потребности в капитале, обеспечение организации всеми видами ресурсов и т.д.

3. *Реализация стратегии* означает комплекс мероприятий по претворению стратегии в деятельность организации:

- разработка организационной структуры, обеспечивающей максимальные возможности для ее реализации;

- выбор системы управления организацией;

- выработка политики организации по отношению к внешней среде (конкурентам, потребителям, общественным организациям и т.д.) и ресурсам (капиталу, персоналу, корпоративной культуре и т.д.);

- выбор систем контроля и координации подразделениями;

- разработка действий при непредвиденных обстоятельствах.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегия реализована, необходимо проводить мониторинг, производить корректировки и оценку результатов.

Основополагающие стратегии компании:

Стратегия роста базируется на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках развития компании. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, вывода продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации.

Стратегия стабилизации предполагает ограничение масштабов производства, контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или

ликвидирует целые направления бизнеса, проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Глобальная стратегия основана на предположении о существовании единого глобального рынка товаров как широкого потребления, так и промышленного назначения.

Региональная стратегия предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, но ее менеджмент может отвергнуть идею глобального рынка.

Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

Стратегические намерения:

- *ключевые компетенции компании* – виды деятельности, которые в компании организованы особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Это стратегическое преимущество, выраженное в обладании опытом, отсутствующим у ее соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологии, производстве или обслуживания покупателей);

- *синергизм* – эффект от совместной деятельности частей организации, связанный с сокращением затрат, увеличением рынка, совершенствованием технологий производства или управления и т.д.;

- *создание ценности* в результате комбинации выгод, получаемых потребителями и связанных с ними издержек.

Уровни стратегии:

- организационный определяет поведение организации;
- подразделений относится к направлениям бизнеса;
- функциональный относится к функциям управления;
- портфельный означает спектр направлений бизнеса.