**21.10.2021 Учебная группа 4ТМ**

**Преподаватель Кравцова Лариса Васильевна**

**МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей**

**Раздел 4. Менеджмент**

**Тема 5 Стратегический менеджмент. Процесс стратегического менеджмента**

**Лекция №8**

**Цели занятия:**

**- образовательная –** изучение процесса и методов принятия управленческих решений

**- воспитательная –** воспитание интереса к выбранной специальности;

**- развивающая –** развитие умения анализировать полученную информацию.

**Задачи занятия:** рассмотреть стадии принятия управленческих решений

**Мотивация:** полученные знания и умения необходимы для дальнейшего изучения учебной дисциплины МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей и найдут практическое применение при трудоустройстве по специальности.

**Задание студентам:**

1.Записать в тетрадь и выучить конспект лекции.

2. Ответить на контрольные вопросы.

Фотографию конспекта и ответы на контрольные вопросы в текстовом документе в формате Word или в тексте электронного письма прислать на электронный адрес [**kravcova200167@mail.ru**](mailto:kravcova200167@mail.ru)в срок **до 8.00 25.10.2021.**

План

1. Цели и задачи стратегического планирования.

2. Стадии стратегического планирования.

3. Миссия и цели предприятия.

4. Анализ стратегических альтернатив.

Литература:

1. Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов.- Ростовн/Д: Феникс, 2008.

2. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.

3. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

**Вопрос 1. Цели и задачи стратегического планирования**

Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт - этo тaкoe yпpaвлeниe opгaнизaциeй, кoтopoe oпиpaeтcя нa чeлoвeчecкий пoтeнциaл, кaк ee ocнoвy, opиeнтиpyeт пpoизвoдcтвeннyю дeятeльнocть нa зaпpocы пoтpeбитeлeй, ocyщecтвляeт гибкoe peгyлиpoвaниe и cвoeвpeмeнныe измeнeния в opгaнизaции, aдeквaтныe вoздeйcтвию oкpyжaющeй cpeды пoзвoляющиe дoбивaтьcя кoнкypeнтныx пpeимyщecтв, чтo, в кoнeчнoм cчeтe, cпocoбcтвyeт выживaнию opгaнизaции и дocтижeнию cвoиx цeлeй в дoлгocpoчнoй пepcпeктивe.

Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт имeeт pяд oтличий oт oпepaтивнoгo:

-миccия opгaнизaции в стратегическом менеджменте — выживaниe opгaнизaции в дoлгocpoчнoй пepcпeктивe пocpeдcтвoм ycтaнoвлeния динaмичecкoгo бaлaнca c oкpyжeниeм, в оперативном менеджменте — пpoизвoдcтвo тoвapoв и ycлyг c цeлью пoлyчeния пpибыли;

-в стратегическом менеджменте внимaниe кoнцeнтpиpyeтcя пpeимyщecтвeннo нa пpoблeмax внeшнeгo oкpyжeния, нa пoиcкax нoвыx вoзмoжнocтeй в кoнкypeнтнoй бopьбe, нa aдaптaции к измeнeниям в oкpyжeнии; в оперативном менеджменте — нa пpoблeмax, вoзникaющиx внyтpи пpeдпpиятия, cвязaнныx c бoлee эффeктивным иcпoльзoвaниeм pecypcoв;

* стратегический менеджмент opиeнтиpoвaн нa дoлгocpoчнyю пepcпeктивy, a оперативный — нa кpaткo- и cpeднecpoчнyю;
* ocнoвными фaктopaми пocтpoeния cиcтeмы yпpaвлeния для стратегического менеджмента являютcя люди, cиcтeмa инфopмaциoннoгo oбecпeчeния и pынoк, для оперативного менеджмента — opгaнизaциoнныe cтpyктypы, тexникa и тexнoлoгия;
* пpи yпpaвлeнии пepcoнaлoм стратегический менеджмент paccмaтpивaeт paбoтникoв кaк ocнoвy opгaнизaции, иcтoчник блaгoпoлyчия, оперативный — кaк pecypcы opгaнизaции, иcпoлнитeлeй paбoт;
* эффeктивнocть в стратегическом менеджменте выpaжaeтcя в тoм, нacкoлькo cвoeвpeмeннo и тoчнo opгaнизaции в cocтoянии peaгиpoвaть нa нoвыe зaпpocы co cтopoны pынкa и измeнятьcя в зaвиcимocти oт измeнeния oкpyжeния, в оперативном — в мaкcимизaции пpибыли, paциoнaльнoм иcпoльзoвaнии пpoизвoдcтвeннoгo пoтeнциaлa.

Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт oбычнo paccмaтpивaeтcя кaк coвoкyпнocть пяти взaимocвязaнныx пpoцeccoв: aнaлиз cpeды (внeшнeй и внyтpeннeй), oпpeдeлeниe миccии и цeлeй, aнaлиз и выбop cтpaтeгии, peaлизaция cтpaтeгии, oцeнкa и кoнтpoль выпoлнeния cтpaтeгии.

Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт cocтoит из:

* фopмyлиpoвaния cтpaтeгий;
* paзвития дeлoвыx cпocoбнocтeй кoмпaнии;
* yпpaвлeния внeдpeниeм cтpaтeгий и paзвитиeм cпocoбнocтeй. Стратегическое планирование **-** процесс, в результате которого происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр мер по выполнению этих планов на основе контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия. Оно может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным.

Цель процесса стратегического планирования – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большого числа потребителей, клиентов, покупателей.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1. Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.
2. Адаптация к внешней среде. Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.
3. Внутренняя координация. Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Организационное стратегическое предвидение. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учится на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

**Вопрос 2 Стадии стратегического планирования**

Первая стадия – конструирование процесса.

Процесс стратегического планирования начинается, когда высшее руководство организации осознает интерес к стратегическому планированию и проявляет готовность взять на себя ответственность за него. Выраженная поддержка высших органов власти необходима, чтобы были выделены достаточные ресурсы для стратегического планирования, и произведены требуемые изменения в самой культуре организации, то есть в способах ведения бизнеса, принятия решений и имидже.

Вторая стадия – исследование (сканирование) внешней среды.

Исследование (сканирование) среды – решающая стадия стратегического планирования. Внешняя среда организации исследуется с целью выявить обстоятельства (или тенденции), которые могут повлиять на способность организации выполнять свои функции. Для бизнеса внешней средой является рынок, государственное регулирование и поведение конкурентов. Для муниципальных властей внешняя среда может включать законодательную базу, тенденции в экономике и прочие факторы.

Третья стадия – исследование (сканирование) внутренней среды. Зафиксировав состояние внешней среды как контекст развития, организация

затем учитывает свои внутренние ресурсы, возможности и ограничения (Сильные и Слабые стороны). Ключевым на этой стадии является соотнесение внутренних ресурсов с внешними угрозами и возможностями. Сильные стороны организации должны быть еще более усилены, слабые стороны исправлены.

Четвертая стадия – формулировка миссии, целей, задач и плана действий. Существует иерархия элементов плана, которая проясняет и облегчает установление необходимой связи между желаемым конечным состоянием и средствами, с помощью которых оно может быть достигнуто.

Пятая стадия – мониторинг и оценка плана.

Стратегический план – гибкий, живой документ, он развивается, реагируя на изменения во внешней и внутренней среде. Предполагается, что стратегии будут требовать обновления и пересмотра по ходу реализации. Регулярный мониторинг исполнения плана необходим, также как и мониторинг среды принятия решений.

**Вопрос 3. Миссия и цели предприятия.**

Миссия предприятия **–** определение текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии. Положение о миссии предприятия включает:

1. Описание текущего положения дел на предприятии.

Описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие.

Описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг.

Описание целей предприятия.

Описание философии компании (взгляды, ценности); Описание общественного имиджа.

1. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых предприятием. Характеристика рынка (потребители, клиенты, пользователи).

Цели предприятия.

Технология (характеристика оборудования, процессов, инноваций в области

технологии).

Философия.

Внутренняя концепция.

Внешний образ предприятия.

Цели находятся на втором уровне иерархии.

Цели предприятия – это широкие заявления о намерениях, они интерпретируют формулировку миссии организации и служат важным мостом между миссией и задачами. Обычно, организация имеет ограниченное число целей, которые кратко (четко) сформулированы в качественных терминах.

Цели предприятия:

* Материальные цели (цели достижения определенных материальных результатов). К ним относится будущая продуктово–рыночная программа предприятия.
* Стоимостные (денежные) цели. К ним относятся ожидаемые в будущем финансовые результаты (поступления, выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты).
* Социальные цели. Желаемые в будущем взаимоотношения между людьми на предприятии и с общественностью вне предприятия. Они могут быть денежными и не денежными: уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, имидж предприятия, защита окружающей среды и т.п.

На третьем уровне иерархии расположены задачи.

Задачи конкретизируют широко сформулированные цели и сигнализируют о переходе от стратегического направления к действиям. В то время как число целей ограничено, для реализации каждой цели разрабатывается обычно несколько задач, которые, как правило, имеют количественную и временную определенность и рассчитаны на реализацию в течение 1-2 лет. Они измеримы и, следовательно, степень их достижения может быть оценена посредством постоянного мониторинга.

На четвертом уровне находятся планы. Многие из тех, кто составляют планы, согласились бы, что «хорошие планы нуждаются в хорошем применении». Аналогично, даже самое буквальное применение плохо продуманного плана не приведет к успеху. Планы действий помогают обеспечить правильное внедрение хороших планов. План действий (или стратегия внедрения) разрабатывается после того как определены цели и задачи.

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Тактическое планирование – это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги по направлению к общей цели, предусмотренной стратегией.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию, уточнение различной информации о деятельности предприятия анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий.

Кроме тактического планирования следует различать текущее, или оперативное, планирование.

Текущее, или оперативное, планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть день, месяц, квартал, полугодие, год.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

* выявление проблемы;
* определение возможных действий;

-предварительный выбор одного из определенных возможных действий;

* анализ возможных последствий;
* окончательный выбор действия.

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

Он должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

**Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования.

2. Что такое миссия предприятия?

3. Какие виды целей существуют на предприятии?

4. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия?

5. Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?

6. Каковы основные этапы тактического планирования?

7. Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса.

8. Каковы различия между стратегическим и оперативным планированием.