Самостійна робота до теми №4: “Організація розробки стратегії підприємства”.

Література : Томпсон А.А. “Стратегічний менеджмент”.

1.Поняття і оприділення бізнесу.

Нелегко оприділити, яким бізнесом займається організація.Чим займається, наприклад, ІВМ:виробництвом комп'ютерів чи бізнесом в сфері інформації і обробки комерційних даних, чи бізнесом в сфері нових технологій.Бізнес компанії оприділяється тим які потреби необхідно задовільнити і якої цільової групи споживачів, а також технологіями, які будуть використовуватись.

Правильне оприділення бізнесу потребує прийняття до уваги трьох факторів:

1.Потреби покупців, або що потрібно виробляти.

2.Групи покупців або для кого виробляються товари.

3.Технологічне або функціональне виконання, тобто яким чином задовільняються потреби покупців.

Бізнес повністю оприділяється по трьох показниках: в чому, як і чиї потреби задовільняються.Недостатньо тільки знати, якими послугами і продукцією займається фірма.Продукція і послуги самі по собі не важливі для покупця, вони стають бізнесом тільки тоді,коли вони задовільняють потреби і бажання.Без попиту немає бізнесу.

Групи покупців мають значення,так як показують, які території обіймаються і на які типи покупців орієнтується фірма.

Технологічне і функціональне виконання показує як компанія збирається задовільняти потреби покупців і скільки операцій включає в себе ланцюг “промислове виробництво – розміщення”.Наприклад, фірми Wal-Mart,Home Depot,The Limited, операції яких зосереджені на кінцевому і роздрібному продажу продукції; вони не вироблять те,що продають.Великі нефтяні компанії,такі як Exxon,Mobil,Chevron,навпаки, повністю інтегровані.Вони здають або беруть в оренду скважини, місця для пошуку нафти, качають нафту, транспортують її на власному транспорті, а токож продають продукти її переробки через своїх власних дистрибюторів.Через невідповідність виконуваних функцій і використовуваних технологій сфера бізнесу роздрібних дистрибюторів значно вужча, ніж у повністю інтегрованого підприємства.

Між цими двома крайностями значну позицію займають фірми, частково інтегровані.

Отже, один шлях – виділення позитивних рис бізнеса фірми,особливо серед фірм, виробляючих одинакову продукцію, -це нагляд за тим, які функції виконують в ланцюгу “виробництво – розподіл”, і оцінка їх масштаба з точки зору того, скільки ланок ланцюга охоплює діяльність компанії.

У диверсифікованих фірм визначення сфери діяльності значно ширше, ніж у компаній, які займаються одним видом діяльності.При визначенні місії компанії як правило використовують точні формуліровки для опису поточної ситуації в відношенні до її клієнтів, ринку і технологій, які в той же час достатньо гнучкі,щоб включити в подальшому описі розширення діяльності компанії і освоєння нею нових сфер бізнеса.

Особливе місце відводиться формуванню місії для ключових функціональних відділів(наукові досліди і розробки, маркетинг, фінанси) і забезпечення підрозділів(трудові ресурси, тренінг, інформаційні системи).Кожний відділ може виграти від попередньо узгоджених цілей компанії, оприділюючих вклад кожного підрозділу в реалізацію її місії , а також сферу діяльності.

Нищжче приведені три прийоми, які показують, яким чином формування місії висвітлює роль і значення підрозділу на фірмі:

1.Призначенням відділу кадрів являється забезпечення успіху через підготовку керівників, створення високоефективних колективів і збільшення потенційних можливостей кожного пацюючого.

2.Місією відділа, який займається претензіями, являється зниження загальної вартості рекламацій, виплачуваних компенсацій, що досягається способом використання конкурентноздатних інструментів здержання росту вартості претензій, попередження збитків і програм контролю.

3.Місія системи охорони полягає в проведенні міроприємств по захисту персоналу і майна за посередництвом превентивних попереджувальних мір.

2.Які цілі слід встановити?

# **Принцип стратегічного менеджменту.**Кожній компанії необхідно виробляти як стратегічні, так і фінансові цілі.

# Оприділення цілей потрібне для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху.

# Існує два типи ключових результатів:ті, які відносяться до фінансової діяльності, і ті, які відносяться до показників стратегічної діяльності компанії.Досягнення бажаних фінансових показників є основою підтримки і поліпшення стану компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

# **Фінансові цілі.**

# Більш швидкий ріст доходів.

1. Більш швидкий ріст грошових надходжень.
2. Більш високі дивіденди.
3. Більш ширші границі отримання прибутку.
4. Збільшення прибутку на вкладений капітал.
5. Збільшення надійності облігацій і ставок по кредитам.
6. Збільшення цін акцій.
7. Більш диверсифікована база для отримання прибутку.
8. Стабільний дохід в періоди економічних спадів.

***Стратегічні цілі.***

1. Збільшення частки ринку.
2. Більш високі і надійні положення в галузі.
3. Збільшення якості продукції.
4. Розширення і поліпшення номенклатури продукції.
5. Підвищення репутації компанії серед клієнтів.
6. Визнання компанії лідером в області технологій і інновацій.
7. Підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках.
8. Збільшення можливосте росту.
9. Повне задоволення потреб клієнтів.

Порівняння стратегічних цілей з фінансовими.Які являються пріорітетнішими?

Менеджери з добре розвиненим фінансовим передбаченням часто зосереджують свою увагу на короткострокових фінансових показниках, відкидаючи міри, розраховані на довгострокову перспективу і освоєння ринків.Це характерно для компанії з низькими фінансовими показниками.Компанія, яка постійно втрачає можливість покращення своїх конкурентних позицій в довгостроковій перспективі, ризикує підірвати свою конкурентоздатність.Компанії –конкуренти, які підуть на більш низькі ціни і прибутки в довгостроковій перспективі ради щорічного збільшення частки ринка, можуть з часом зайняти на ринку лідируючу позицію за рахунок компаній, які більш зайняті своїми прибутками в короткостроковій перспективі.

Завоювання більш сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі вигідніше для акціонерів, чим короткострокові поліпшення фінансових показників компанії.

Стратегічні цілі компанії важливі, оскільки описують стратегічні наміри фірми зайняти певне місце в бізнесі.Стратегічним наміром великої компанії може бути завоювання лідируючої позиції в галузі на національному або світовому ринку.Стратегічним наміром невеликої компанії може бути досягнення домінування на певній ринковій ніші.

Концепція стратегічного наміру розрахована на довгострокову перспективу.Компанії, які досягли визнання і ваги на своїх ринках, майже завжди починали з формування стратегічних намірів.Часто дані наміри служать натхненням для менеджерів і працюючих, щоб докласти усіх зусиль для досягнення своєї мети. Вміло керована компанія, чиї стратегічні цілі набагато перевищують поточні можливості, потенціаль являється більш серйозним конкурентом, чим компанія з скромним стратегічним наміром.

Компанії потрібні як довгострокові, так і короткострокові цілі. Довгострокові цілі служать вирішенням двох задач.По-перше,планування виробничих показників на пять і більше років впереддає нам уяву про то, які міри треба прийняти зараз,щоб досягти запланих на довгострокову перспективу показників.По-друге,чітко оприділені цілі на довгострокову перспективу будуть стимулювати менеджерів взвішувати вплив сьогоднішніх рішень на довгострокові показники.Без оцінки впливу співвідношень сьогоднішніх дій на досягнення запланованих показників нормальним буде прийняття рішень на основі того, щоб робити в даний момент часу і не непокоїтись за майбутнє.

Короткострокові цілі детально пояснюють результати, які потрібно досягти в найближчому майбутноьму.Вони оприділяютьяк швидкість, з якою компанія буде розвиватись, так і рівень показників діяльності, який запланований на найблище майбутнє.Короткострокові цілі можуть співпадати з довгостроковими, коли компанія вже здійснює свою діяльність на рівні показників, запланованих на довгострокову перспективу.

Наприклад,якщо компанія поставила перед собою ціль безперервного збільшення прибутків на 15% і на поточний момент виконала цю задачу, довго- і короткострокові цілі співпадають.Більш важлива ситуація –коли короткострокові задачі відрізняються від довгострокових,Це виникає, коли менеджери намагаються збільшити показники діяльності компанії і неможуть тільки за один рік досягнути запланованих на довгострокову перспективу показників.В такому випадку короткострокові цілі служать ступенями на шляху досягнення кінечної цілі.

3.Слабкі та сильні сторони підприємства.

Стратегія компанії повинна базуватись на тому, що вона добре робить(тобто на організаційній силі і конкурентних можливостях).Велика небезпека для успіху стратегії – орієнтуватись на те, що компанія не так добре виконує(тобто на організаційну і конкурентну слабість).Досвід показує, що в процесі розробки стратегії критерієм вибору альтернатив повинно бути те, щокомпанія робить досить добре.Стратегія повинна відповідати сильним і слабким сторонам компанії і конкурентним можливостям.

Одним з самих важливих питань для компанії є питання присутності у неї сил і досвіду для проведення в життя вибраної стратегії.Врахування сильних сторін дуже важливе, оскільки воно:1) дає можливість максимально залучити присутні навички та знання, 2) дозволяє отримати привілегії в конкурентній боротьбі, 3) являється фундаментом стратегії вцілому.Найкоротший шлях до конкурентних переваг походить через ті види діяльності, в яких фірма зарекомендувала себе ліпше всього, а соперники неволодіють достатнім досвідом і не можуть розвиватись інакше як за рахунок високих затрат чи на протязі довгого періоду.Навіть якщо організація не володіє ніякими перевагами, а в житті так буває , вона повинна розроблятись на основі наявних ресурсів і придбаних навичок.

4.Поєднання стратегії з етикою.

Стратегія повиння бути етичною.Це підрозуміває проведення правомірних, а не небезпечних для суспільства дій, інакше стратегія не пройде тест на відповідність етичним нормам.Це означає більше,чим просто притримуватись того, що являться законним.Етичні і моральні норми виходять за рамки заборон і неписаного закону “ я нікому нічого не винен” і відношення до питання обовязка по формулі “повинен робити і не повинен робити”.Етичність має відношення до людського обовязку і принципів, на які опираються ці обовязки.

Кожний бізнес має етичне зобовязання перед :власниками акцій, службовцями, покупцями, постачальниками і суспільством вцілому.Коний з цих елементів діє на організацію і в свою чергу попадає під дію організації.Кожний заінтересований в діяльності підприємства і має свою думку в відношенні того, що і як воно повинно робити.Власники/акціонери, наприклад, очікують віддачі від своїх інвестицій.Хоч окремі інвестори відрізняються один від одного отриманням доходів зараз чи пізніше, бажанням ризикувати і готовністю виконувати суспільний обовязок, у керуючого підприємством є моральна відповідальність перед власниками,і він повинен з вигодою управляти їх інвестиціями.

Відповідальність компанії перед службовцями базується на повазі цінностей людей, які віддають свої сили бізнесу.Створення принципової стратегії потребує, щоб рішення приймались справедливо і обережно з врахуванням тієї дії,яка може спричинити зміни стратегії в житті працюючих.

Відповідальність компанії перед покупцем базується на очікуваннях, які присутні при покупці товарів чи послуг.Неадекватна оцінка цієї відповідальності привела до прийняття законів про захист прав споживачів і до створення багатьох регулюючих органів для їх захисту.Тут виникають можливі етичні питання, звязані з стратегією.Чи повинен продавець надавати повну інформацію покупцям про свою продукцію, особливо якщо вона містить компоненти, які, хоть офіціально і признані гідними до споживання, але можуть здійснити шкідливий вплив?Чи етично авіакомпаніями умовчувати про загрозу терорестичних ацій?Чи етично випускати і продавти продукцію з ненадійними деталями чи дефектами, які можуть бути виявлені після строку гарантії?

Етичний обовязок компанії перед постачальниками базується на ринкових відносинах, які існують між ними.Вони одночасно являються і партнерами і суперниками.Партнерами вони являються в тому випадку, якщо якість деталей постачальників впливає на якість продукції фірми.Суперниками – в тому випадку, якщо постачальник хоче отримати найбільш можливу ціну і прибуток, в той час як покупець хоче заплатити нищу ціну, отримати найліпшу якість і швидке обслуговування.

Етичний обовязок компанії перед суспільством в цілому виникає через її статус як громадянина і як суспільного інститута.Суспільство очікує, що компанії повинні відповідати поняттю “хороший громадянин”-платить чесно свою долю податків наутримання пожежних команд і поліції, на дороги і міські магістралі.

***Виконання етичних обовязків.***Керівництво, а не члени колективу, несе відповідальність за управління підприємством.Таким чином, особливо розуміння керівництвом своїх етичних обовязків і вимог оприділяє чи є звязок між стратегією і етичною поведінкою і яка вона.В ідеалі керуючі оцінюють стратегічні рішення з точки зору кожного з перечислених елементів і при винекненні конфліктів встановлює розумну, обєктивну і справедливу рівновагу між їх інтересами.Якщо учасник одного з пяти елементів приходить до висновку, що керівництво не виконує свій обовязок, у нього є свої шляхи для покращення ситуації.Занепокоєні інвестори можуть жалітись на щорічному зборі акціонерів, звертатись до Ради директорів чи продати свої акції.Занепокоєні прцівники можуть обєднуватись в союзи, висувати колективні аимоги чи пошукати другу роботу.Покупці можуть відійти до конкурентів.Постачальники можуть найти інших покупців чи шукати інші ринкові альтернативи.Суспільство і населення може предприняти що завгодно- від організації маршів протеста до вчинення політичного тиску на уряд.

Компанія, яка дійсно піклується про етику бізнеса і корпоративної відповідальності перед суспільством, скорше проявить активність, чим ракційність в питаннях звязку стратегії з етикою.Вона набирає на роботу службовців, чиї цінності і поведінка відповідає принципам компанії і етичним нормам.Компанія піклується проте,як вона веде діяльність і чи відповідає вона нормам етики і високої моралі.

5.Організація формування стратегії на підприємстві.

Література:Оберемчук В.Ф. “Стратегія підприємства”.

***Роль іфункції вищого керівництва у розробці стратегії.***

У процесі формування стратегії діяльності підприємстсва беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.Вище керівництво є “архітектором” процесу формування стратегії, визнацає його основні процеси і етапи.

Завдання вищого менеджменту – зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, спияти максимальному їх залученню до розробки стратегії.

Керівництво визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи їх досягнення.

Керівництво середніх і нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани.До обовязків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього ізовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та сценаріїв розвитку подій.

Треба також розрізняти керівні рівні з питань стратегії на однобізнесових та мультибізнесових підприємствах.

У диверсифікованих компаніях існує чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії:

* 1. виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе основну відповідальність і керує прийняттям стратегічних рішень;
  2. менеджери, які відповідають за прибутки чи збитки окремих виробничих підрозділів;
  3. функціональні менеджери в межах виробничого підрозділу, які керують окремими напрямками діяльності підприємства
  4. менеджери основних оперативних підрозділів підприємства, які несуть основну відповідальність за детальний розвиток стратегічних планів.

Підприємства , які займаються одним видом діяльності, мають щонайбільше три керівні рівні.У великих одногалузевих компаніях команда стратегічних менеджерів складається з формквання стратегії та відповідає за її впровадження.На малих підприємствах, якими керують їх власники, передбачається один чи два стратегічні менеджери, оскільки на таких підприємствах управлінською роботою з формування і реалізації стратегії займається невелика кількість керівників.

Організації,що не займаються виробництвом, також розробляють стратегії діяльності.В уряді країни, керівництві регіону, області передбачаються менеджери з питань стратегії.

***Розробка стратегії та структура управління підпрємством.***

Розглянемо організаційні моменти розробки стратегії підприємства.

Організаційна структура управління(ОСУ) визначає підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, з огляду на які підприємство здійснює діяльність.

Розрізняють три основні стадії розвиткуОСУ підприємством:

1-класичні ОСУ(лінійна, функціональна, лінійно-функціональна)

2-удосконалення лінійно- функціональних ОСУ.

3-перехід від класичних до стратегічних ОСУ.

***Класичні ОСУ*** є функціональними, централізованими, ієрархічними і стабільними; основні ознаки: розподіл праці, спеціалізація діяльності, закріплення обовязків у стандартних організаційних документах.

***Стратегічні ОСУ-***децентралізовані, гнучкі, з універсальними ланками, створеними “під мету”; принцип формування ланок зорієнтований на виявлення та розвязання певних проблем.

***Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії.***

Як зазначалось, провідну роль у розробці та реалізації стратегії відіграють менеджери вищої та середньої ланок управління.Водночас велику роботу виконують відділи стратегічного планування.Завдання їх полягає у збиранні та обробці інформації, необхідної для стратегічних менеджерів, створенні та подальшому управлінні системою щорічного перегляду стратегії, за результатами якого стратегічні менеджери перевіряють і вносять корективи у свої стратегічні плани.

Інформація- це певні дані, що містять у собі новизну і корисність.Інформація є однією з основних умов забезпечення міцних конкурентних позицій фірми.

Інформацію оцінюють за обсягом, достовірністю, цінністю та насиченістю.Вона є одним з ресурсів підприємства і класифікується за такими ознаками:

1.Характером управлінського реагування (потребує негайного розвязання або можлива певна відстрочка рішень);

2. Часом появи(поточна,місячна, річна);

3. Сферою поширення(внутрішня,зовнішня);

4. Ффункціональною належністю(фінансова, технічна, маркетингова);

5. Роллю в управлінському процесі(первинна, вторинна, результативна).

Комплексну інформаційну характеристику обєкта називають базою даних.Бази даних формуються за допомогою цільового підбору інформації, яка надходить з багатьох джерел, що є, по суті, процесомперетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкурентну реалізацію стратегічних планів.

До основних джерел первинної інформації про конкурентів належать:

1. Канали розподілу продукції;
2. Постачальники сировини;
3. Споживачі продукції;
4. Рекламні агенства, торгові агенти, маркетингові фірми, що обслуговують конкурента;
5. Торговельні та інші професійні асоціації, до яких входить конкурент;
6. Інженерний, торговий та управлінський персонал конкурента;
7. Спеціальні аналітичні служби і секретні агенти.

Вторинна інформація про конкурента містить дані, що пройшли попередню аналітичну обробку.До основних джерел вторинної інформації належать:

1.Звіти про виробничо-господарську діяльність;

2.Аналітичні звіти про діяльність конкурента;

3. Довідкові видання про конюктуру ринку;

4. Державні нормативно- правові акти, які впливають на діяльність конкурента;

5. Дані про реєстрацію патентів, ліцензій;

6. Оголошення конкурента про найм персоналу на роьоту, продаж, оренду;

7.Думки споживачів про продукцію конкурента;

8.Матеріали арбітражної хроніки.

До основних методів одержання інформації належать спостереження, опитування та експерименти.