

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Lector, Lilia Taranenco



1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления

1.2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

1.3. Процесс стратегического управления

1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки, произошло от греческого *strategos* — «искусство полководца».

Другими словами, *стратегия — это концепция достижения победы.*

Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых — находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Стратегия организации — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей.

Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она прежде всего является *функцией направления*. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация вариантов.

Стратегия организации ЭТО:

Концепция достижения успеха



Реальная стратегия это:

Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью.

**Реальная стратегия =
проактивная стратегия + реактивная стратегия**

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (*проактивная стратегия*) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (*реактивная стратегия*).

Успех организации обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения.

Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и организация, разрабатывающая стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т. д.) и/или неэффективных действий.

Хорошая стратегия и ее умелая реализация за счет эффективных действий — вот что необходимо для достижения намеченных результатов.

Определяющими элементами стратегии являются:

Размещение ресурсов — это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких как фонды, технологический и управленческий опыт)
Адаптация к внешней среде охватывает все действия

страте-
гического характера, которые должны обеспечить эффективное
Внутриорганизационная координация и взаимодействие с окружающей средой

страте-
гии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних

Устойчивое конкурентное преимущества, определяется как способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

**Элементы
стратегии**

Стратегическое управление это:

Стратегическое управление — это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

Стратегическое управление можно отнести к философии или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводится творчеству высшего руководства и персонала организации. Напоминаем, что стратегия — это «искусство полководца» (менеджера).

1.2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Крупнейшим американским специалистом в области стратегического управления И. Ансоффом был проведен анализ ретроспективы изменения условий предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой во взаимосвязи с эволюцией управленческих систем.

Этапы развития систем управления:

Можно выделить четыре этапа в развитии систем управления организацией, связанных с определенным уровнем нестабильности внешнего окружения.

1. Управление на основе контроля — эта довольно простая система явилась в управлений организаций. Она допускает замедленную реакцию фирмы, что оправданно при постепенном изменении внешнего окружения. Это первый этап развития систем управления связан с составлением финансовых планов, которые ограничивались лишь ежегодными финансовыми сметами по статьям расходов и текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Их главная задача состояла в управлении издержками. Характерное примерно до начала 60-х гг. XX века.

Этапы развития систем управления:

2. **Управление на основе экстраполяции** можно рассматривать как реакцию фирм на ускорение темпов изменения среды, когда будущее еще можно предсказать путем аналогии со сложившимися тенденциями в прошлом.

Основной механизм реализации данной системы управления — *долгосрочное планирование*, которое предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития.

Этапы развития систем управления:

Управление на основе экстраполяции сыграло положительную роль на определенном историческом этапе развития экономики, причем как рыночной, так и плановой.

Однако уже с начала 1950-х гг. переносить прежние тенденции даже на ближайшую перспективу стало все сложнее и сложнее, а к середине 1980-х гг. — просто опасно для фирмы, принимающей на этой основе стратегические решения.

Этапы развития систем управления:

3. Управление на основе предвидения изменений — это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии.

Этапы развития систем управления:

4. **Управление на основе гибких экстренных решений** — это система управления, которая складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью, возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам президента *IBM* Ф. Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

1.3. Процесс стратегического управления

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамический процесс взаимосвязанных задач по управлению, каждая из которых тоже представляет собой процесс. Суть стратегического менеджмента определяется выполнением следующих пяти задач:

Процесс стратегического менеджмента



1. *Хорошо обоснованное стратегическое видение — обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Для эффективной разработки стратегии фирмы прежде всего необходима ясная концепция своего бизнеса — видение. Менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать долгосрочную концепцию развития фирмы на 5–10 лет. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, а также долгосрочного курса ее развития, и является стратегическим видением.*

На стратегическом видении базируется *миссия организации. Миссия — это основная общая цель организации, выражающая смысл ее существования (предназначения).*

2. *Чтобы добиться хороших результатов, нужно поставить хорошие цели.*

Цели, в отличие от миссии, выражают желаемое конечное состояние отдельных характеристик организации, связанных с конкретными направлениями ее деятельности. Определение целей переводит стратегическое видение и общую формулировку миссии в конкретные *задачи* для исполнения, связанные с результатами деятельности организации.

3. *Стратегия необходима организации, чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии.* Третья задача стратегического менеджмента включает в себя выработку стратегии для достижения целей.

Результатом данного этапа является *стратегический план* — документ, содержащий цель организации, ее направление развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

4. *Разработанная стратегия должна быть превращена в конкретные действия, а затем и в результаты.* Основными компонентами увязки стратегии с действиями по ее реализации являются:

- ❖ тактика,
- ❖ политика,
- ❖ процедуры и
- ❖ правила.

◆ **тактика**, это решение о том, как должны быть распределены ресурсы для достижения стратегических целей. Иначе, тактика — это способ достижения «победы». Если основной вопрос стратегии — «чего хочет добиться организация?», то тактика сосредоточена на том, «как этого добиться?».

Например, «увеличение доли рынка» — это стратегия, а «агрессивная реклама, направленная на продвижение товара» — тактика.

Характерные черты тактики:

- тактику разрабатывают в развитие стратегии;
- тактика вырабатывается в основном руководителями среднего уровня;
- тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия,
- тактические результаты, в отличие от стратегии проявляются, как правило, очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

- ❖ **Политика**, формулируемая высшим менеджментом, представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение стратегических целей.
- ❖ **Процедуры** по существу представляют собой запрограммированные решения. Они обычно описывают последовательность действий, которые нужно предпринять в ситуациях, имеющих тенденцию к частому повторению.
- ❖ **Правило** отличается от процедуры тем, что оно рассчитано на конкретный и ограниченный вопрос. Правило определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

5. Оценка результатов и внесение изменений.

Спасибо за внимание!

www.themegallery.com

