

# 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

стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное  
**Внутриорганизационная координация** и взаимодействие с окружающей средой

стратегии 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](http://www.themegallery.com)

