



Стратегический менеджмент

Тема 1. Сущность стратегического менеджмента

Волкова Ирина Олеговна

доктор экономических наук
профессор кафедры общего и стратегического менеджмента



Структура курса «Стратегический менеджмент»

- Лекции – 18 часов
- Практические занятия – 10 часов
- Домашнее задание
- Самостоятельная работа – 80 часов
- Зачет

Базовый учебник – Томпсон и Стриклэнд

Итоговая оценка: 10% текущая работа в семестре +
30% домашнее задание + 60% итоговая зачетная
работа

Домашнее задание – анализ статьи В.С. Катькало «Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка»

Содержание: проведение анализа по основным концепциям в соответствии со следующим планом:

- *Исторические рамки концепции. Основные представители*
- *Стратегия и ее трактовка*
- *Основные инструменты теории*
- *Критика концепции*
- *Достоинства и недостатки*
- *Вклад в развитие стратегического управления*

Работа выполняется в группах по 3-4 человека.

Объем – до 10 страниц.

Срок сдачи работы: 26 сентября 2011 года.

Обсуждение результатов будет проводится на практических занятиях с 3.10.2011

Структура итоговой зачетной работы

- Тест - 2 балла
- Мини-кейс – 4 балла
- 2 открытых вопроса – каждый по 2 балла

Эволюция стратегической мысли

Стратегическая мысль в древнем Китае

Сунь Цзы. Трактат «О военном искусстве»

(2500 лет назад, современник Конфуция)

«Китайское искусство жить и выживать», Харро фон Зенгер

«Стратагемы» Харро фон Зенгер

Фу Чек Тек. «Воспоминание древнего стратега. Мышление Сунь Цзы».

«Стратег должен быть внимательным ко всему вокруг него, не просто смотреть, но еще и использовать свой ум, чтобы проникнуть в самую суть вещей. По существу ум стратега – такой же, как ум глубокого мыслителя»

«Искусство стратегического мышления должно культивироваться длительное время. Ибо о стратегических проблемах необходимы глубокие размышления»

«Мастер стратегии способен выйти за пределы непосредственно данного, чувствовать то, что находится далеко, и предвидеть события задолго до того, как они произойдут»

«Истинно великие воины-стратеги вряд ли добивались какого-либо звания за храбрость. Благодаря своему стратегическому мышлению они обеспечивают победу в войне даже прежде, чем она начнется...»

СТРАТАГЕМЫ

Стратагема – Цзи – хитрость, мудрость, знание

«По своей глубинной концепции стратагемы выводятся из древнекитайского представления (впервые письменно зафиксированного в книге перемен) о взаимодействии между двумя противоположными космогоническими принципами, теневым Инь и солнечным Янь. Это представление выражается в упоминавшейся уже игре Видимого, находящегося на свету, и Невидимого, проводимых втайне планов и мероприятий»

Харро фон Зенгер

36 стратагем

№ 3. убить чужим ножом

№ 7. Извлечь нечто из ничего

Представить выдумку реальностью.

Так инсценировать угрозу, чтобы противник смог заметить обман, его бдительность ослабеет. При виде настоящей угрозы он примет ее за ложную и падет жертвой

№ 16. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти

№ 27. Притворяться глупцом, не теряя головы

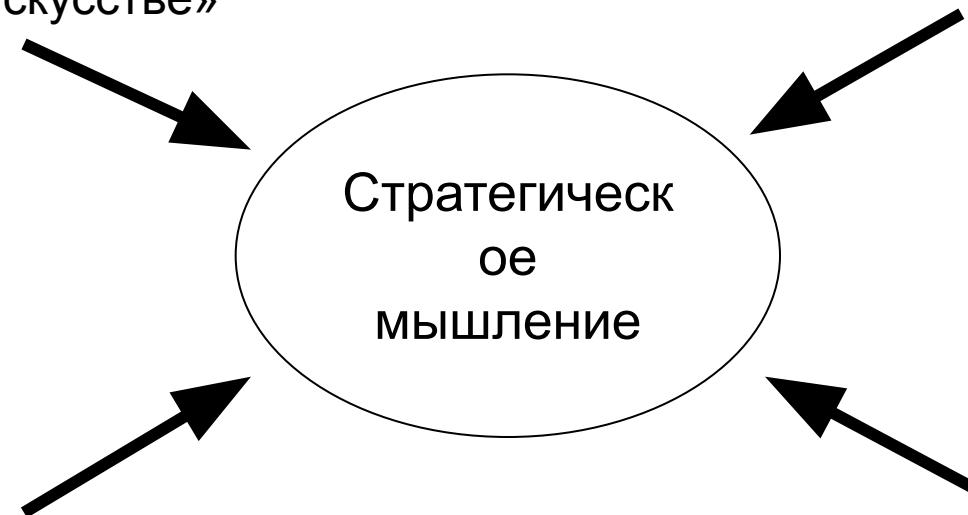
Эволюция стратегической мысли

Стратегическая мысль
в древнем Китае
Сунь Цзы. Трактат
«О военном искусстве»
Стратагемы

Стратегия и политика
Макиавелли

Стратегия и военное искусство.
Древнегреческий Strategus
Граф Жубер
Карл фон Клаузевиц. О войне.

Стратегия в теории игр
Шахматные стратегии
Игра Го
Фон Нейман и Моргенштерн



Сущность и особенности стратегических решений

- **Стратегические решения** – это управленческие решения, которые:
 - ориентированы на будущее и закладывают основы для операционных управленческих решений,
 - связаны со значительной неопределенностью, т.к. учитывают неконтролируемые внешние факторы,
 - связаны с привлечением значительных ресурсов и могут иметь серьезные долгосрочные последствия.
- **Особенности стратегических решений:**
 - инновационны по природе, требуют особых мер по преодолению сопротивлений изменениям,
 - направлены на возможности, а не на задачи; на будущее, а не настоящее,
 - принимаются в условиях неопределенности,
 - субъективны, мало поддаются объективной оценке,
 - необратимы, имеют долгосрочные последствия.

И.Ансофф: стратегические решения направлены на решение такой проблемы, как выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы,

Причины появления стратегического менеджмента

1. Технологические взрывы, вызванные научно-технической революцией, требующие прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем

2. Начало процесса глобализации рынков с возникновением транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса

3. Насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции

Корporации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее

Это было реализовано в стратегическом менеджменте

Сравнение оперативного (текущего) и стратегического управления

Характеристики	Оперативное управление	Стратегическое управление
Основополагающие цели	Производство товаров и услуг Максимизация прибыли	Выживание и развитие организации, баланс с внешним окружением
Учет фактора времени	Текущая и среднесрочная перспектива Экстраполяция на будущее	Долгосрочная перспектива Взгляд от будущего к настоящему
Сосредоточение внимания руководителей	Закрытая система Взгляд внутрь организации Поиск путей эффективного использования ресурсов	Открытая система Ориентация на победу в конкурентной борьбе Современный учет возможностей и опасностей
Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, система информационного обеспечения, маркетинг, инновация, состояние рынка
Управление персоналом	Взгляд на человека как на ресурс организации для выполнения отдельных работ и функций	Человек-основа организации, главный источник ее выживания и процветания, главная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыль Текущие финансовые показатели Внутренняя рациональность и экономичность работы	Доля на рынке, стабильность сбыта, динамика рентабельности, наличие конкурентных преимуществ, приспособляемость к изменениям

Базовые подходы к определению стратегического менеджмента

Подходы к определению стратегического менеджмента

Анализ окружения

Акцент на параметры
Организационного
окружения

Цели и средства

Основывается на
определении долгосрочных
целей и путей их
достижения

Деятельностный подход

Во главе угла –
деятельность организации

Определения стратегического менеджмента

Шендел Д., Хаттен К. : «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»

Хиггенс Д. : «это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»

Пирс Д., Робинсон Р. : «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»

Виханский О.: «это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Томпсон А., Стриклэнд А.: « это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей».

Бюджетирование

- **Бюджетирование** – финансовое планирование.
- Период: 1890 г. – 30-50-е г.г. XX в.
- Составление бюджетов по статьям расходов
- Приоритеты: текущая прибыль, оптимальная структура затрат
- Недостатки: угроза долгосрочному развитию организации («прошлое повторяется в будущем»)

Долгосрочное планирование

Долгосрочное планирование – прогнозирование благоприятных возможностей.

- Период: 50-60-е г.г. XX в.
- Составление перспективного прогноза продаж
- Приоритеты: достаточность внутренних ресурсов
- Недостатки: допущение о неизменной внешней среде

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – оценка внешних факторов.

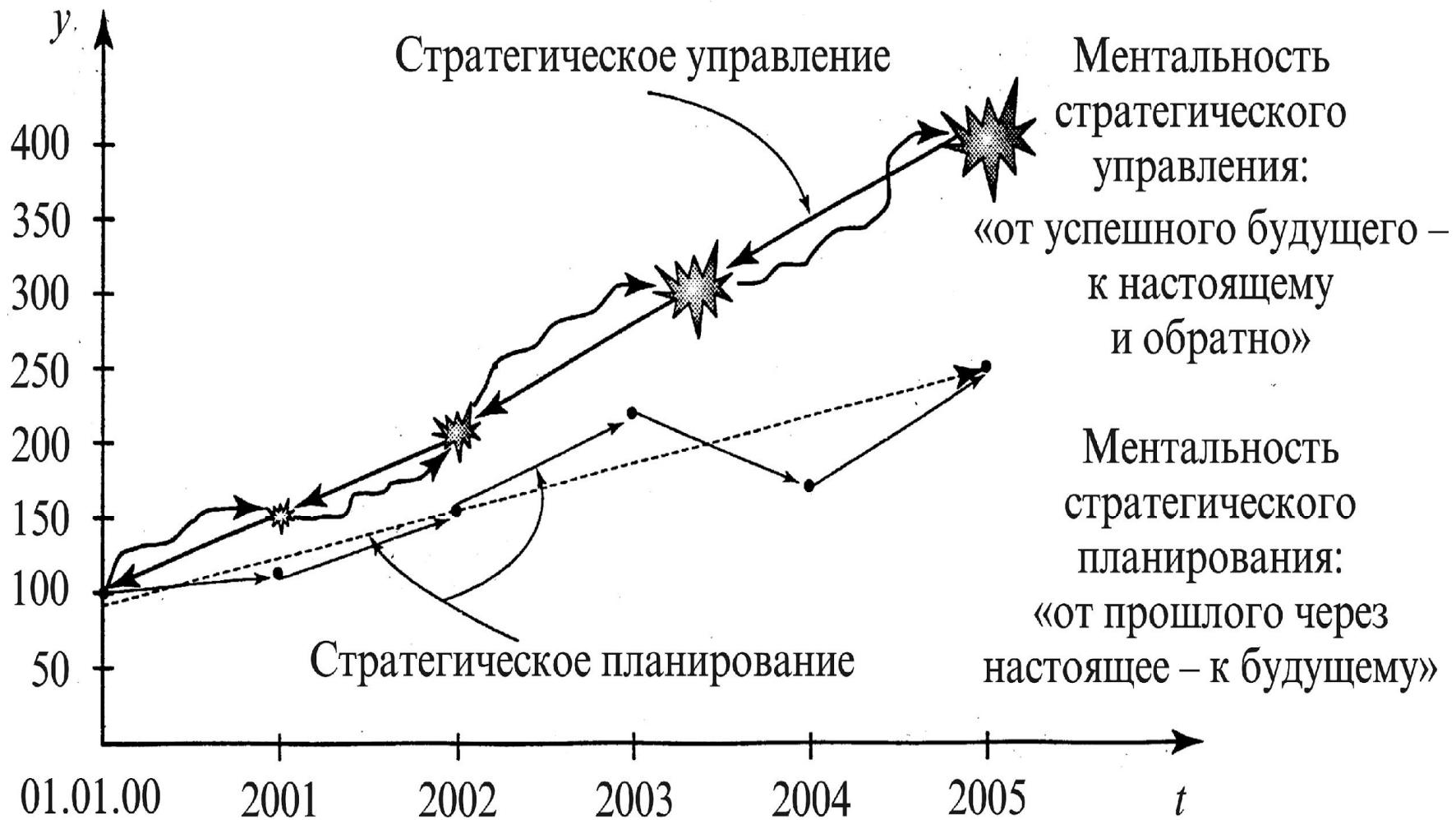
- Период: 70-е г.г. XX в.- 90-е г.г. XX в.
- Анализ внутренних ресурсов и внешних конкурентных сил
- Приоритеты: направленность «вовне»
- Недостатки: параметры и тенденции заданы прошлым периодом

Стратегический менеджмент

Стратегический менеджмент – использование внешних и внутренних факторов развития.

- Период: 90-е г.г. XX в. – по н.в.
- Анализ внутренних ресурсов и внешних конкурентных сил, разработка и реализация адекватной стратегии.
- Приоритеты: конструктивное действие
- Недостатки: отсутствуют

Стратегическое планирование и стратегическое управление



Эволюция систем стратегического управления

	Бюджети-рование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Задачи менеджмента	Бюджет и управление	Предвидение перспектив рынка	Реакции на внешние изменения	Использование стратегических окон
Допущения	Долгосрочное стабильность	Тенденции сохраняются	Новые явления прогнозируются	Изменения внезапны и непредсказуемы
Цели	Управление издержками	Планирование «от достигнутого»	Стратегическое мышление	Использование благоприятных возможностей
Планирование	Годовое	Пятилетнее с ежегодными корректировками	Ежегодные корректировки	Режим реального времени

ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ

наполеоном
французской армии как

1. ШКОЛА АННАНА

Люктобене стратегии как наполеоновской
армии приказ и отмена

3. ШКОЛА НОВОЙ ФРАНЦУЗСКОЙ

Люктобене стратегии как наполеоновской
армии приказ и отмена

7. ШКОЛА БРАССА

Люктобене стратегии как наполеоновской
армии приказ и отмена

9. ШКОЛА БЕММАНГЕНСКОЙ

Французской армии как наполеоновской

4. ШКОЛА НЕДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ

Люктобене стратегии как наполеоновской
армии приказ и отмена

8. ШКОЛА КРЫТЬЯ

Люктобене стратегии как наполеоновской
армии приказ и отмена

10. ШКОЛА РОХФОРДСКОЙ

Современные тенденции стратегического менеджмента

- Переход к открытой модели стратегического управления;
- Повышение гибкости стратегических решений;
- Возрастание роли комплекса факторов, связанных с личностью руководителя и искусством управления;
- Исключительное значение «индивидуальности» фирмы;
- Отказ от чисто умозрительных построений и поддержка решений экспериментом; Переход от логики «цели-стратегии-ресурсы» к схеме «развитие потенциала фирмы - экспериментальный отбор стратегических альтернатив - определение реального уровня показателей»;
- Тенденция развития разных форм кооперации и сотрудничества в решении стратегических проблем

Проблемы и ограничения стратегического менеджмента

- стратегический план не может дать точной и детальной картины будущего;
- для осуществления стратегического управления необходимы большие затраты времени и ресурсов;
- резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического планирования, когда в сжатые сроки создаются новые продукты, кардинально меняются направления вложений, появляются новые возможности для бизнеса, исчезают старые. В этом случае величина ошибки может быть очень велика.

Цели и задачи стратегического менеджмента

Цель стратегического менеджмента – обеспечение стратегической конкурентоспособности организации в условиях неопределенной внешней среды

5 основных задач стратегического менеджмента:

1. Формирование стратегического видения и миссии организации;
2. Определения корпоративных целей и целей функциональных;
3. Разработка стратегий (корпоративных и функциональных) для достижения определенных выше целей;
4. Внедрение и реализация стратегии;
5. Оценка реализации стратегии изучения новых тенденций и осуществление корректирующих действий.

5 задач стратегического менеджмента



Понятие стратегии

- **Стратегия** — может быть определена несколькими способами в зависимости от момента ее возникновения и становления как инструмента управления:
- **А) Стратегия** — рассчитанная на перспективу система мероприятий и задач, обеспечивающая достижение долгосрочных целей предприятия.
- **Б) Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.
- **В) Стратегия** есть набор правил для принятия важнейших решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Пять «П» стратегий (Минцберг)

Стратегия есть **план**, или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование) – пример: «Люфтганза» - «скользящий пятилетний план»

Стратегия - это **принцип** поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом) - пример: Apple: принцип уникальности

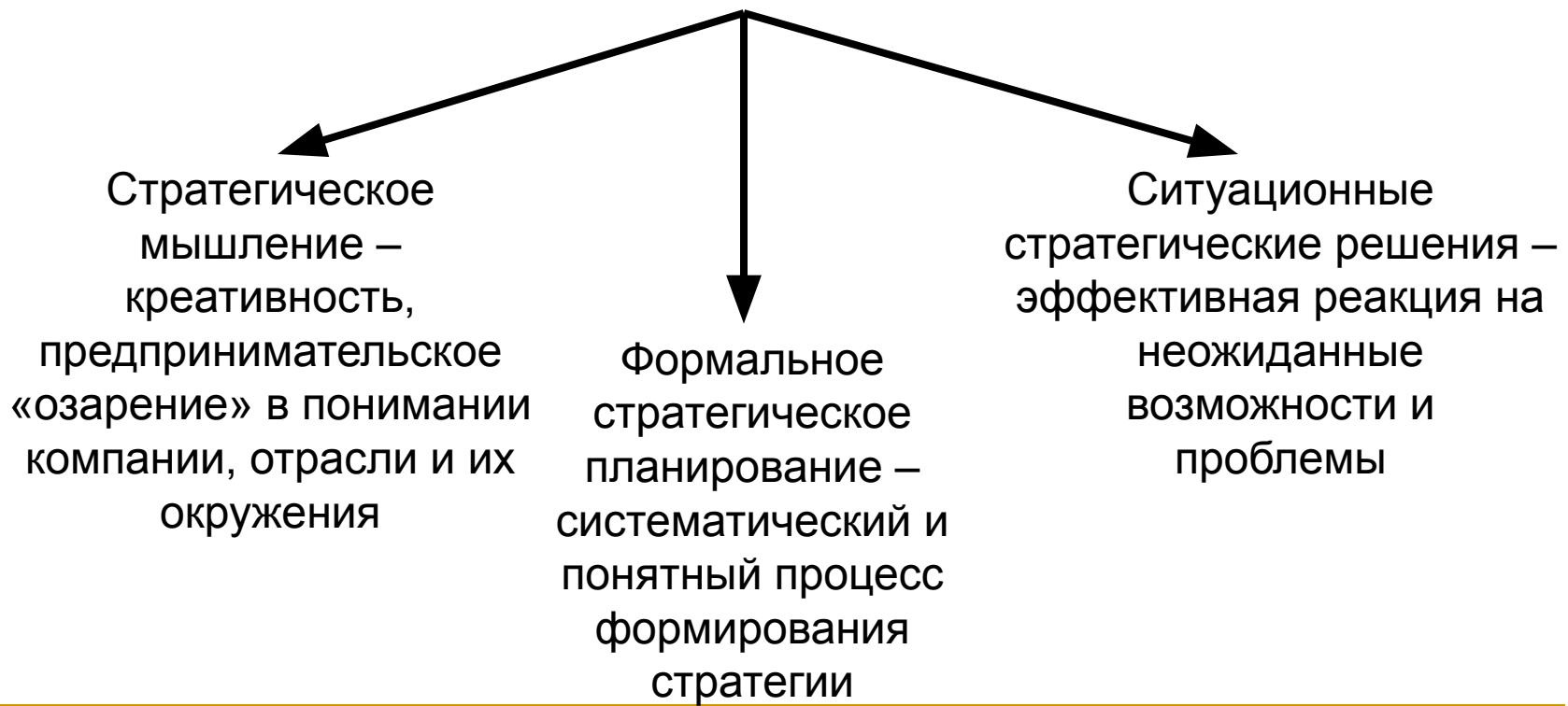
Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной **позиции** – пример: Газпром : контроль всей системы как конкурентное преимущество

Стратегия - это **перспектива**, т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации

Стратегия - это ловкий **прием**, особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия – это
понимание места и роли компании в будущем потоке событий,
позволяющее сформировать интегрированный набор действий,
направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ



Пирамида стратегий

1. Корпоративная стратегия

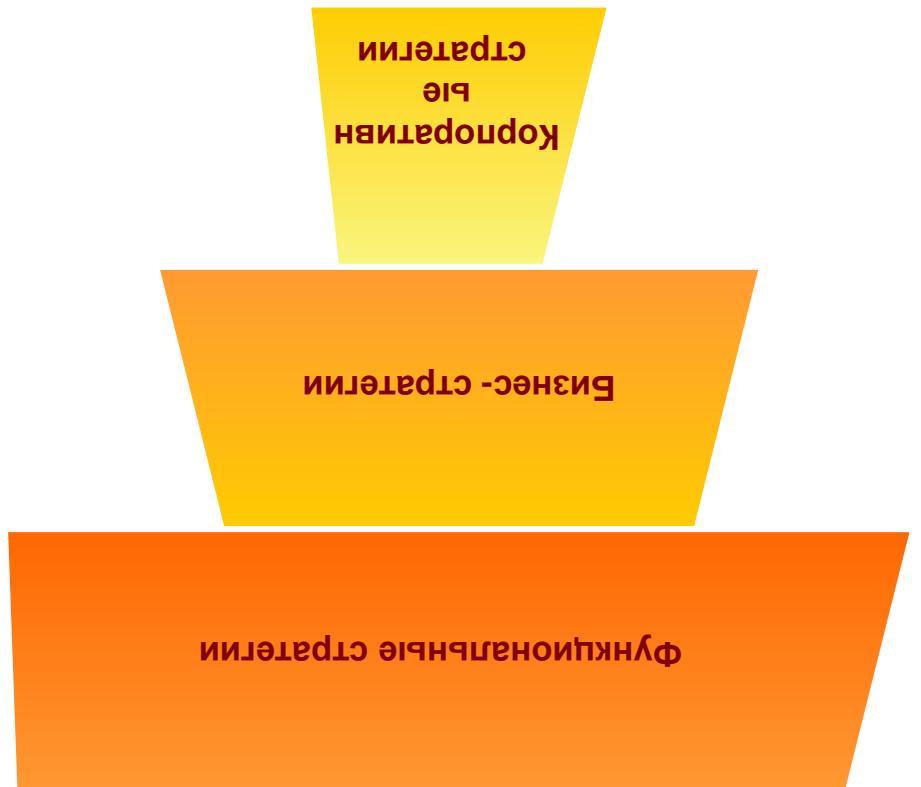
- ❖ Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц

2. Бизнес-стратегия

- ❖ Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений

3. Функциональная стратегия

- ❖ Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



Уровни стратегии в организации

Стратегия корпоративного уровня:

Каким бизнесом мы занимаемся?

Корпорация

Стратегия бизнес-единиц:

Как мы ведем конкурентную борьбу?

Производство текстиля

Химическое производство

Производство комплектующих

Стратегия функционального уровня:

Как мы поддерживаем стратегию подразделений?

Маркетинг

НИР

Финансы

Производство

УЧР