



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 Стрикленд

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

**Домашнее задание – анализ статьи В.С. Катъкало
«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

«Стратегемы» 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, почувствовать 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

Стратегема – Цзи – хитрость, мудрость, знание

«По своей глубинной концепции стратегемы выводятся из древнекитайского представления (впервые письменно зафиксированного в книге перемен) о взаимодействии между двумя противоположными космогоническими принципами, теньвым 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 стратегем

№ 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»
Стратегемы

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 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

Корпорации 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., Стрикленд 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 гг. 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.

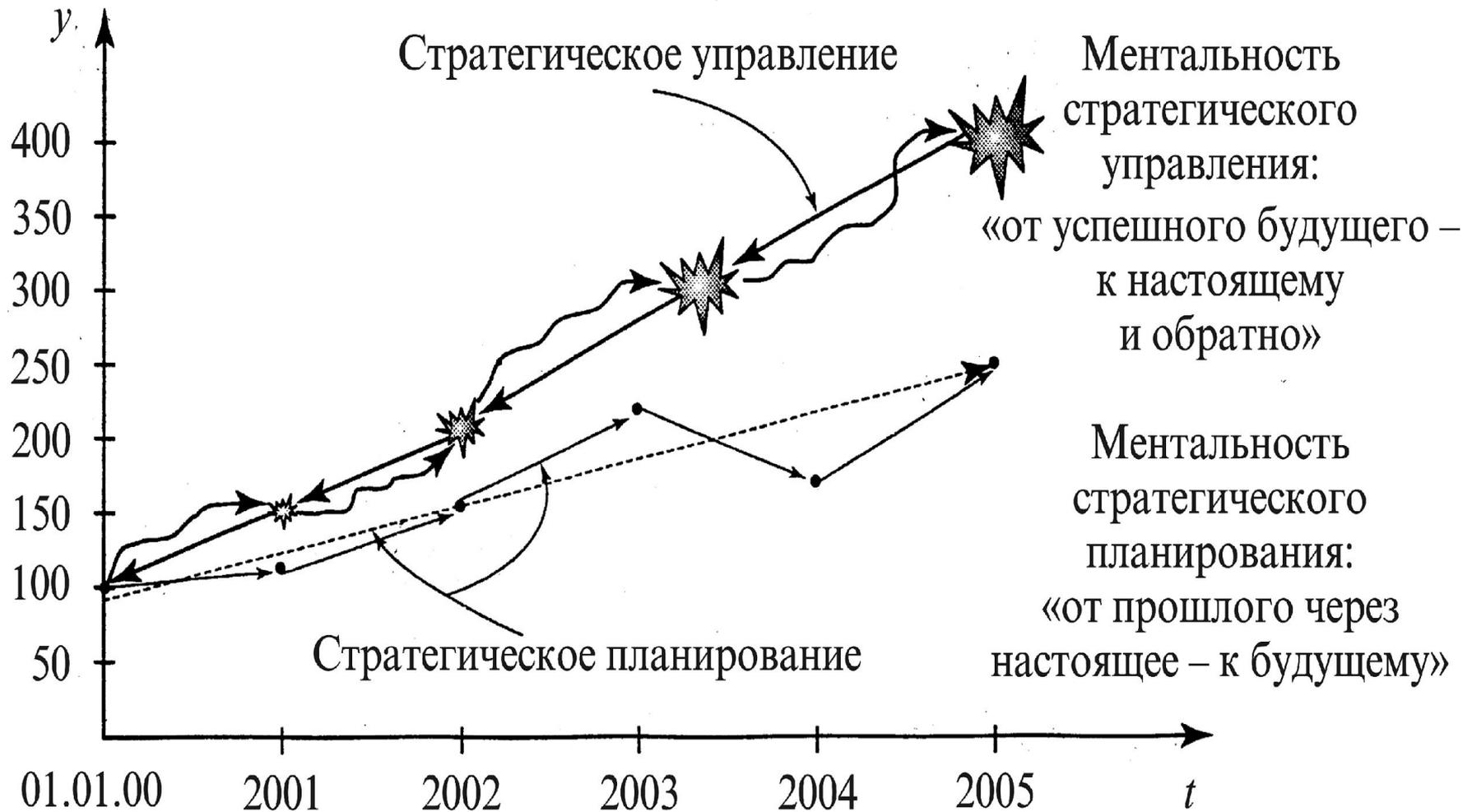
- ❑ Период: 70-е г.г. XX в.- 90-е г.г. XX в.
- ❑ Анализ внутренних ресурсов и внешних конкурентных сил
- ❑ Приоритеты: направленность «вовне»
- ❑ Недостатки: параметры и тенденции заданы прошлым периодом

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

1. Школа дизайна
Формирование стратегии как
процесс осмысления

3. Школа позиционирования
Построение стратегии как процесс
анализа рынка и отрасли

5. Когнитивная школа
Построение стратегии как
ментальный процесс

7. Школа власти
Построение стратегии как
«политический» процесс

9. Школа внешней среды
Построение стратегии как
ситуационный процесс

2. Школа планирования
Формирование стратегии как
организованный процесс

4. Школа предпринимательства
Построение стратегии как процесс
интуитивного предвидения

6. Школа научения
Построение стратегии как
развивающийся процесс научения

8. Школа культуры
Построение стратегии как
социальный процесс

10. Школа конфигурации
Построение стратегии как процесс
трансформации структуры

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

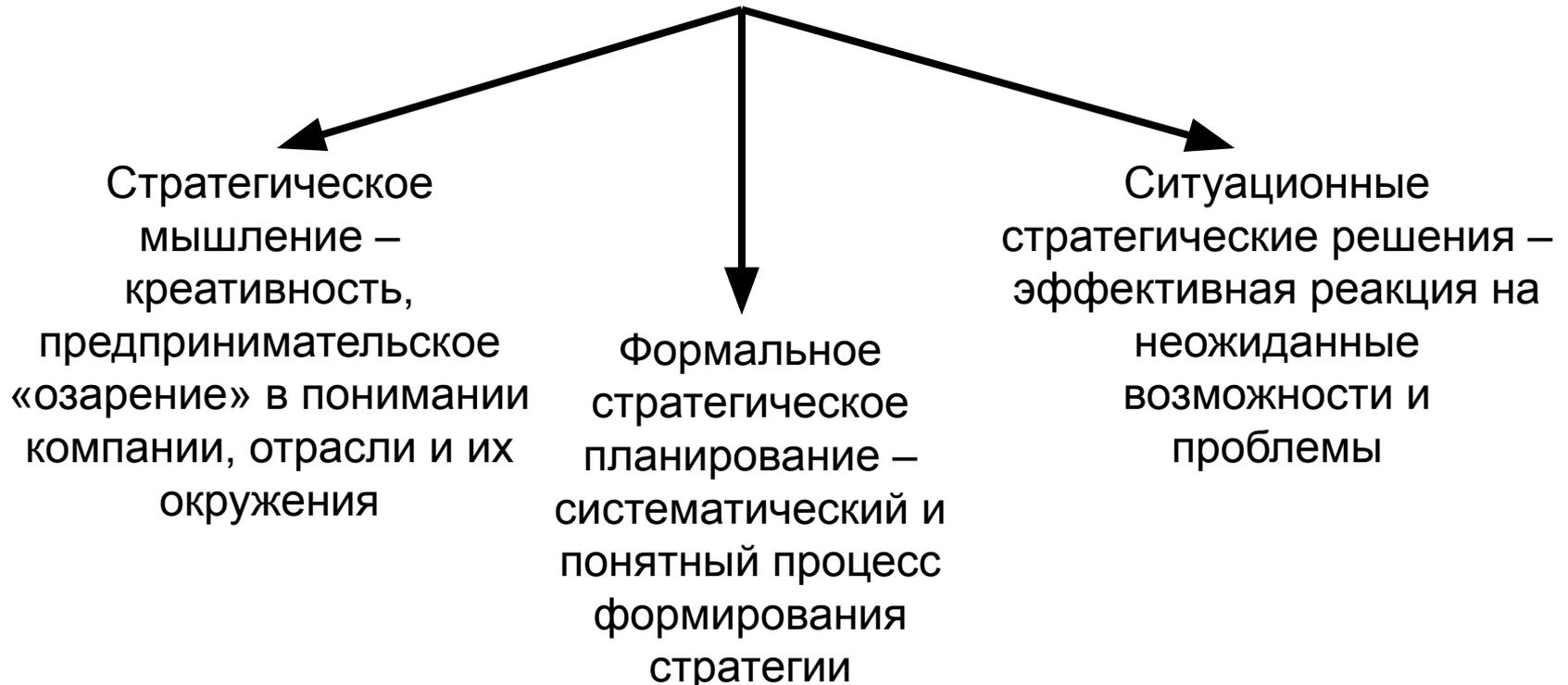
Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной **позиции** – пример: Газпром : контроль всей системы как конкурентное преимущество

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

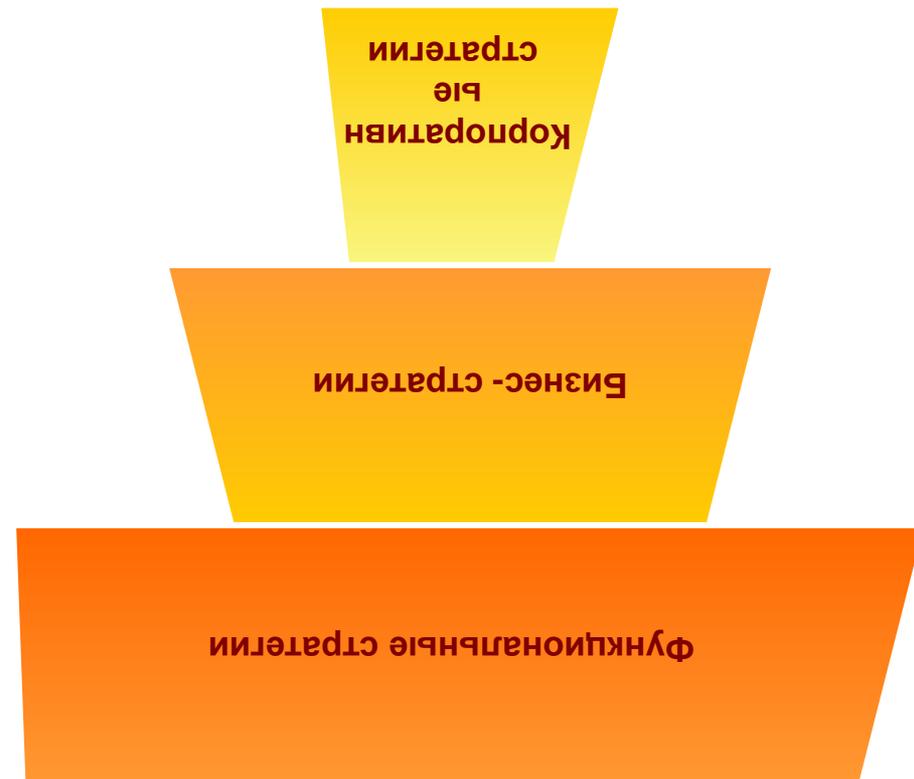
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

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