

Инна Викторовна Попова

кандидат экономических наук
старший преподаватель
кафедры Менеджмента

Ауд. 1532



Введение в стратегический менеджмент

Тема 1



План

- Предпосылки стратегического управления
- Понятие стратегического управления
- Этапы развития стратегического управления
- Первоначальная концепция стратегического управления
- Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях



Факторы-условия, определяющие актуальность стратегического управления

- Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало.
- Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.



Факторы-условия, определяющие актуальность стратегического управления

- Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.
- Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.



Стратегическое управление —

процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения



Стратегия — это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата



Сравнение стратегического и оперативного управления

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|---|---|---|
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации. | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц. |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов. | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении. |

Сравнение стратегического и оперативного управления

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|---|--|---|
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу. | Ориентация на долгосрочную перспективу. |
| Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология. | Люди, системы информационного обеспечения, рынок. |
| Подход к управлению персоналом | Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций. | Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия. |

Сравнение стратегического и оперативного управления

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|--|---|---|
| Критерии эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала. | Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения. |



В зависимости от приоритета
используемых подходов и реакции на
внешние изменения в развитии
корпоративного управления выделяют
следующие этапы:

1. 1900-1950гг. Бюджетно-финансовый контроль
2. 1951-1960гг. Управление на основе экстраполяции
3. 1961-1980гг. Предвидение изменений
4. 1980-е гг. – по н.в. Управление на основе гибких экстренных решений



Сравнительные характеристики систем управления

| Параметры | Управление на основе контроля | Управление на основе экстраполяции | Управление на основе предвидения изменений | Стратегическое управление |
|---------------------|---|------------------------------------|--|--|
| Допущения | Прошное повторяется | Тенденции сохраняются | Новые явления/тенденции предсказуемы | Частичная предсказуемость по слабым сигналам |
| Тип изменений | Медленнее реакции фирмы | Сравним с реакцией фирмы | | Быстрее реакции фирмы |
| Процесс | Циклический | | | Реальное время |
| Основа управления | Контроль отклонений, комплексное управление | Целевое управление | Стратегический анализ | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в управлении | Стабильность / реактивность | Предвидение | Исследование | Творчество |
| Период | С 1900г. | С 1950-х гг. | С 1960-х гг. | С 1980-х гг. |

Стили организационного поведения

- Приростный стиль поведения отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой.
- Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей



Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления

Стратегическое управление требует предпринимательского поведения

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.



Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления

Оперативное управление занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения

Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. В числе его основных задач:

- **определение общих оперативных задач;**
- **мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.**



Проблемы стратегического управления

- в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
- организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств;
- предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

Условия перехода к стратегическому управлению

- высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура;
 - широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;
 - наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.
- 

Подготовительные работы при использовании принципов стратегического управления

- **Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.**
- **Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.**
- **Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.**



Спасибо за внимание!

