

# Стратегический менеджмент

**РАЗДЕЛ 1.**  
**НЕОБХОДИМОСТЬ,**  
**СУЩНОСТЬ И**  
**СОДЕРЖАНИЕ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Теоретические аспекты сущности стратегического менеджмента
2. Особенности стратегического менеджмента
3. Эффективность стратегического менеджмента
4. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента
5. Создание формализованной системы стратегического управления
6. Этапы стратегического менеджмента

Теоретические аспекты  
сущности стратегического  
менеджмента

Стратегический менеджмент  
область науки и практики  
управления, предназначением  
которого является обеспечение  
развития организаций в  
быстроменяющихся условиях  
внешней среды.

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, его сущность заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- 1) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
- 2) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;
- 3) каким способом достигнуть

Каким способом достигнуть  
желаемого положения?



В каком положении  
предприятие находится  
в настоящее время?

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия.



Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления

Появление приемов стратегического менеджмента и их использование на практике легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Параметр	Виды систем управления			
	бюджетирование	долгосрочное планирование	стратегическое планирование	стратегический менеджмент
Допущения	Прошрое повторяется	Тенденции сохраняются — экстраполяция	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	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических факторов	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/ реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Перепаразируя П.  
Друкера, И. Ансофф  
пишет: «Стратегическое  
планирование - это  
управление по планам, а  
стратегический  
менеджмент - это  
управление по

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования характеризуются общностью следующих важных факторов:

• стратегический менеджмент характеризуется быстрой двойственной реакцией на изменения внешней среды: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная - реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени:

• В стратегическом менеджменте рассматриваются способы изменения внешнего окружения, а не только адаптации к ней; стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне;

• стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также адаптацию стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.



Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали

Следующей важной  
предпосылкой развития  
стратегического менеджмента  
является процесс глобализации  
бизнеса, который затронул и  
нашу страну.

*ОСОБЕННОСТИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА*

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и наконец принуждение)

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее;
- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
- направлены в будущее и являются неопределенными по своей природе;

- требуют знаний - результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;
- субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

# Стратегический менеджмент

основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение

конкурентоспособности

предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

Определение множества

стратегических

эти формаций

Этим самым мы хотим подчеркнуть следующую особенность российского управления: менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохранять производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления. Такая противоречивость развития менеджмента присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.



# Эффективность стратегического менеджмента

Эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;
- облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

обеспечивает координацию и коммуникации;

- помогает справиться с изменениями и провести изменения;
- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;
- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Стимулировать стратегические изменения могут, например, следующие события:

- смена руководства предприятия;
- вмешательство внешних организаций.

- угроза смены владельца или поглощения предприятия;
- · осознание менеджерами необходимости «прорыва» в процессе функционирования предприятия

Т. Питерс и Р. Уотермен в своей книге «В поисках эффективного управления» отмечают, что практически с любой выдающейся компанией ассоциируется сильный лидер, роль которого в становлении компании огромна.

В целом исследования показывают, что стратегическое планирование может улучшить конкурентную позицию предприятия, а также обеспечить долгосрочную прибыль. Для того чтобы быть эффективным, стратегическое планирование не обязательно должно быть формализованным процессом. Например, мелкие компании могут осуществлять планирование неформально и нерегулярно.

# Недостатки и ограничения стратегического менеджмента



*Во-первых, стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего.*

Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации - это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественные положения к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т. п.

*Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и*

*схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление - это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, это симбиоз интуиции и искусства высшего*

*менеджмента вести организацию к стратегическим целям.*

В-третьих, в настоящем нужны большие затраты времени и ресурсов, для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, а результат будет получен в более или менее отдаленном будущем. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, необходимо создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т. д. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

*В-четвертых, негативные  
последствия ошибок  
стратегического предвидения  
значительно выше, чем в  
оперативном управлении.* В условиях,  
когда в сжатые сроки создаются совершенно новые  
продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются  
направления вложений, возможности для бизнеса и на  
глазах исчезают возможности, существовавшие много лет,  
цена расплаты за неверное предвидение и соответственно  
за ошибки стратегического выбора становится зачастую  
роковой для организации

В-пятых, при осуществлении стратегического управления нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования.

Важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана, умение превратить намеченное в реальность. Поэтому организация в принципе не может перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть и очень хорошая подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения

# Создание формализованной системы стратегического управления

Создание системы стратегического управления требует значительной перестройки системы управления компании по следующим направлениям:

- деловые процессы (процедуры управления);
- организационные структуры (распределение полномочий);
- образ мышления и поведение руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей) и других.

Проведение  
организационных  
изменений **волевым**  
решением

Принудительное внедрение  
даже самых правильных  
изменений без поддержки  
ключевых сотрудников может  
вызвать сопротивление  
(осознанное или  
неосознанное) и даже



Незнание сотрудниками стратегии компании

Незнание сотрудниками стратегии компании приводит к тому, что они лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Это может привести к тому, что будут выполнены не первостепенные для реализации стратегии организации задачи, а второстепенные, не имеющие

# Разработка нереалистичных планов

Основная опасность при планировании, в том числе при стратегическом  $\frac{3}{4}$  разработка нереалистичных планов. Это обычно происходит тогда, когда планы разрабатываются высшим руководством без участия тех сотрудников, которым предстоит исполнять

# Уникальность стратегии

Иногда считают, что стратегии являются конфиденциальной информацией или даже коммерческой тайной компании.

Это целесообразно, только если компания избрала стратегию, которую легко копировать конкуренту (действующему или потенциальному). Если это так, то реализация этой стратегии не позволит достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

конкурентных преимуществ

# Роль консультантов

Руководство компании может пригласить консультантов для разработки миссии и стратегии.

# Этапы стратегического менеджмента

Основываясь на общих  
подходах, можно подойти к  
раскрытию общего содержания  
процесса стратегического  
менеджмента, которое  
выражается в  
последовательности его этапов.

Укрупненное представление о составляющих (этапах) процесса



На этапе стратегического анализа высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего предприятия факторы, называемые стратегическими факторами.



# *Стратегические факторы <sup>3/4</sup>*

это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Цель анализа стратегических факторов - выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (это так называемый SWOT-анализ).

Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия

Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

- правильно выбранные долгосрочные цели;
- глубокое понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента - формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и *выбор* лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Когда общая стратегия сформулирована, стратегического менеджмента перемещается на процесс ее реализации.

Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы

реализации стратегии

Согласно теории стратегического менеджмента, изложенной А. А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом, стратегический менеджмент включает решения пяти взаимосвязанных задач, которые также можно считать этапами стратегического управления, в которых анализ не выделяется в качестве самостоятельной составляющей, а предусматривается в составе каждого этапа

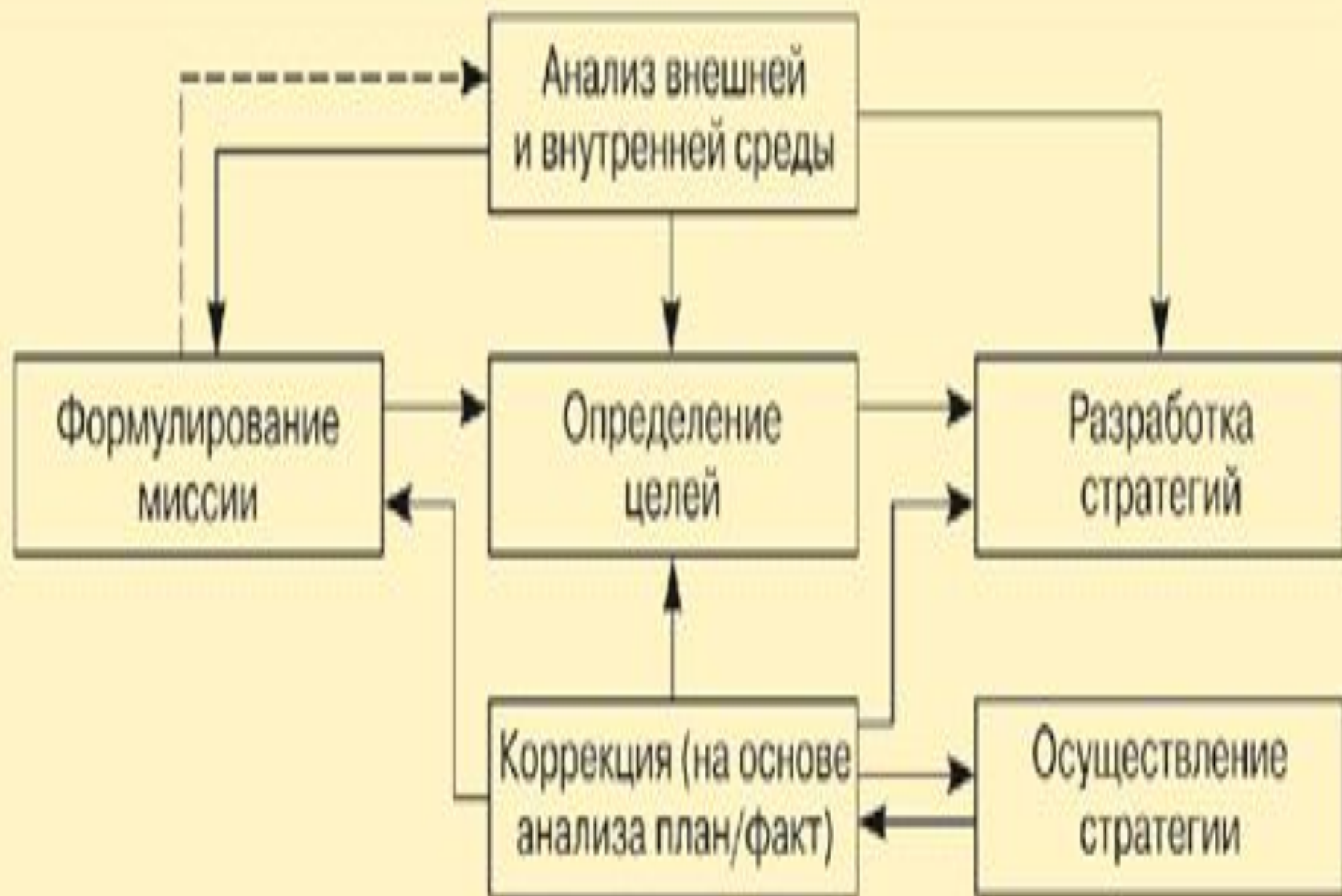
- 1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений развития, т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.
- 2. Превращение общих целей в конкретные направления



- 3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.
- 4. Эффективная реализация выбранной стратегии.

5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление на основе приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей

Процесс стратегического  
управления состоит из  
нескольких этапов,  
выполняемых  
непоследовательно: циклично,  
параллельно-последовательно



Этапы «Формулирование миссии», «Определение целей» и «Разработка стратегий» можно объединить в один этап «Выбор стратегии / Стратегическое планирование». В этом случае такой вариант представления этапов стратегического управления немного отличается (наличием этапа «Коррекция») от приведенного выше упрощенного варианта

По мнению И. А. Бланка,  
разработка стратегии  
осуществляется по  
следующим основным  
этапам:

- 1) определение общего периода формирования стратегии;
- 2) исследование факторов внешней среды и степени их воздействия на постоянность

- 3) оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия;
- 4) выбор определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла;
- 5) формирование системы стратегических целей с учетом избранной определяющей модели развития;

- 6) конкретизация целевых показателей стратегии менеджмента по периодам ее реализации;
- 7) формирование политики менеджмента по отдельным наиболее важным направлениям деятельности;
- 8) разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей и политики менеджмента;



Б. Берман и Дж. Эванс предлагают следующие элементы разработки стратегии предприятия:

- 1) анализ ситуации;
- 2) цели;
- 3) определение потребительского рынка;

- 4) общая стратегия;
- 5) конкретные действия;
- 6) управление.

С учетом рассмотренных  
различных точек зрения  
наиболее общей и  
целесообразной может быть  
признана следующая  
последовательность этапов  
стратегического управления на  
предприятиях

Этап 1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии

Этап 2. Углубленное исследование внешней среды организации и определение потребительского рынка

Этап 3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия

Этап 4. Выбор определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели

Этап 5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей

Этап 6. Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана

Этап 7. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности

Цель достигнута

Оценка реалистичности целей и анализ разрыва

Цель не достигнута

*Этап 1.* Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии. Взаимодействие и оценка этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли, организации,

Главным условием  
определения периода  
формирования стратегии  
является предсказуемость  
развития экономики в целом и  
конъюнктуры  
потребительского рынка в  
частности.

*Этап* 2. Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта. Все предприятия зависимы от внешней среды, как в отношении ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей результатами, которых они стремятся достичь

*Этап 3.* Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Такая оценка связана прежде всего с определением возможностей реализации внутреннего потенциала предприятия и направлена на выявление его уровня конкурентоспособности.



*Этап 4.* Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.

Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы можно разделить на три типа: идеалы - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним; цели - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части; задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций,

*Этап 5.* Выбор и проработка  
собственной стратегии и  
формирование системы  
стратегических целей.

*Этап* 6. Конкретизация  
целевых показателей стратегии  
по периодам ее реализации,  
разработка стратегического  
плана.

*Этап 7.* Реализация стратегии и оценка результатов деятельности. На этой стадии в разрезе стратегических целей и политики менеджмента разрабатывается система основных мероприятий или тактических действий по их реализации по каждому контролируемому элементу стратегии.































