

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Подготовила: студентка 1 курса, 14 группы  
учетно-финансового факультета  
Барсукова Светлана

Проверила: кандидат юридических наук  
**Левушкина Светлана Владимировна**

# Эволюция стратегического менеджмента

- ◎ **первый этап.** 1950-60-е гг. Стратегическое планирование представляло собой долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;
- ◎ **второй этап.** 70-е гг. Существенно изменился смысл стратегического выбора, который представлял собой ответ на вопрос: «Что делать с тем бизнесом, который был успешным до сих пор, но может потерять привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов?»;
- ◎ **третий этап.** 80-90-е гг. Динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременно адаптации к изменениям, что способность организации должным образом отвечать на подобный вызов окружения стала сутью ее стратегического поведения;
- ◎ **четвертый этап.** Первое десятилетие XXI в. – резкое возрастание фактора внешней среды.

# Предмет стратегического менеджмента

**Стратегический менеджмент** (СМ) — это управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

**Главная задача стратегического менеджмента** — формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях непрерывных изменений во внешней среде, позволяющих ей наиболее выгодным образом вписаться в эту среду, выживание организации.

**Основные шаги стратегического менеджмента:**

- ⦿ определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- ⦿ превращение абстрактных, обобщенных целей в конкретные направления работы;
- ⦿ реализацию выбранного плана для достижения желаемых результатов в соответствии с выбранной стратегией;
- ⦿ оценку проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректировок во все направления деятельности.

# 5 элементов стратегического менеджмента:

- ◎ Стратегия как *план*
- ◎ Стратегия как *позиция*
- ◎ Стратегия как *"ловкий прием"*
- ◎ Стратегия как *принцип поведения*
- ◎ Стратегия как *перспектива.*

# Отличие стратегического менеджмента от оперативного

- по миссии;
- по объекту;
- по времени;
- по подходу к управлению персоналом;
- по организационному поведению.

Также существенное отличие СМ и ОМ по наличию целей у лица, принимающего управленческое решение.

## цели СМ:

- ставятся высшим руководством организации;
- являются долгосрочными;
- содержат главные задачи организации;
- имеют общий характер, не детализированы;

## цели ОМ:

- ставятся руководителями среднего и низшего звена;
- являются среднесрочными и краткосрочными;
- направлены на решение локальных, специфических задач;
- детализированы

# Основные этапы стратегического управления

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий

# Принципы стратегического управления

- умение создать устойчивые конкурентные преимущества в 3 основных сферах: управление качеством, инновациями и ценой;
- обеспечение синергизма, т. е. взаимодействия различных видов деятельности, дающего новое качество, не сводимое к простой сумме качеств отдельных видов деятельности;
- осуществление анализа внутренней среды организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон;
- четкое представление о том, что является ключевой компетенцией организации; способность сосредоточить усилия управленцев на выявлении ключевых факторов развития организации;
- осуществление анализа внешней среды, т. е. внешних факторов, с которыми сталкивается организация;
- понимание стратегических потребностей в различных видах ресурсов и обеспечение их получения и эффективного использования.

# Стратегии управления

- ◎ **консервативная стратегия**, при которой изменения в деятельность организации вносятся по факту свершившихся события (данная стратегия хороша для медленно развивающихся, устойчивых отраслей и совершенно неприемлема для стремительно развивающегося бизнеса);
- ◎ **стратегия экстраполяции**, когда будущее можно предсказывать путем экстраполяции (мысленного переноса в будущее) прошлых тенденций, — самая распространенная стратегия в большинстве областей бизнеса;
- ◎ **опережающая стратегия**, при которой большинство изменений в деятельность вносятся на основе предвидения будущих событий (как правило, сферы высоких технологий).



# Стратегия организации

**Стратегия** (от греч. «искусство разворачивания войск в бою») – комплексный план осуществления миссии и достижения целей организации.

Стратегия компании, как правило, состоит:

- ⊙ из продуманных целенаправленных действий по достижению целей организации;
- ⊙ реакций на непредвиденное развитие событий.

Стратегия определяет:

- ⊙ какой путь выбирает руководство организации для достижения поставленной цели;
- ⊙ какие ограничения вытекают из особенностей организации и каковы границы стратегического выбора;
- ⊙ какой хотят видеть свою организацию ее собственники, менеджеры, сотрудники, клиенты в длительной перспективе.

# Формулирование и реализация стратегии

**Формулирование стратегии** – процесс, следующий за этапом стратегического анализа и нацеленный на выбор одной из альтернативных стратегий.

Основы процесса формулирования стратегии:

- идеологическая – это видение, идеальное представление о состоянии бизнеса, в соответствии с которым организация хочет вести свой бизнес.
- организационная, которая включает такие факторы, как:
- внешняя эффективность;
- внутренняя эффективность;
- характеристика способности к стратегическому управлению.

**Реализация стратегии** – использование стратегии с учетом всех факторов.

Реализация стратегии направлена на решение следующих задач:

- определение приоритетности задач;
- установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

# Стратегическое планирование

**Стратегическое планирование** – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

**Планирование** – это не только умение предусмотреть все необходимые действия, это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться.

**Общий стратегический план** – программа, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени с учетом возможных корректировок.

**Главная цель** стратегического планирования – обеспечение нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде.

## *Характерные черты стратегического планирования:*

- устремленность в среднесрочную и дальнесрочную перспективы;
- ориентация на решение ключевых, определяющих для планируемой системы целей, от достижения которых зависит ее выживание, социально-экономический прогресс;
- органическая увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, требующихся для их достижения;
- учет воздействия на планируемый объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него позитивное или негативное влияние;
- адаптивный характер, т. е. способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и приспособить к ним процесс его функционирования.

# Этапы процесса стратегического планирования

- ◎ разработка миссии и целей организации;
- ◎ определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2 года, 5, 10 лет);
- ◎ определение путей и средств их достижения;
- ◎ контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактически достигнутыми.

# Основные управленческие стили

- ◎ **приростный стиль**, который характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать;
- ◎ **предпринимательский стиль**, который характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

# СВОТ- и СТЭП- анализ

**СВОТ:** сильные стороны; слабые стороны; возможности; угрозы.

**СВОТ-анализ** – процесс, при котором исследуется взаимодействие между 4 его составляющими.

**СТЭП:** социодемографические воздействия; технологические воздействия; экономические воздействия; политические воздействия.

**СТЭП-анализ** – процесс, во время которого исследуются отношения между указанными воздействиями:

- *Социодемографические воздействия* – роль общества и социальных перемен, проблем роста и убыли населения в жизни организации, ее отрасли и рынков.
- *Технологические воздействия* – воздействие развития современных технологий на функционирование организации.
- *Экономические воздействия* – влияние изменений в макроэкономике и их воздействие на организацию.
- *Политические воздействия* – воздействие государства на организацию.