

# Стратегический менеджмент

**1. Стратегическое управление и новые  
направления деятельности компаний в третьем  
тысячелетии**

- **Эпоха массового производства** (80-е годы XIX века - 30-х гг. XX в. ):
  - четкое разделение отраслей и предсказуемые перспективы роста;
  - отсутствие необходимости входить в другие отрасли;
  - функционирование предпринимательского сектора практически автономно, без вмешательства со стороны государства и общества.
- **Основная задача организации:**
  - максимизация объемов производства слабодифференцированного товара с минимальными издержками.

## **История развития управленческой мысли**

- **Причины:**

- «**перепроизводство**» - насыщение рынка однотипными дешевыми товарами, произошло такими товарами.
- отсутствие спроса на продукцию – банкротство предприятий

- **Следствия:**

- необходим качественный скачок для продолжения экономического развития.

**История развития  
управленческой мысли**

- **Выход:**

- расширение номенклатуры производимой продукции,
- улучшение организации сбыта
- интенсификация рекламных усилий.

- **Результат:**

- «**Эпоха массового сбыта**»: усилия менеджеров компаний были направлены на расширение ассортимента выпускаемой продукции, совершенствование сетей сбыта и обслуживания

**История развития  
управленческой мысли**

## ● Истоки:



- Бурное развитие экономики после Второй Мировой войны,
- Увеличение спроса на продукцию
- Закономерное экономическое развитие закономерным

## ● Следствие:

- «**Постиндустриальная эпоха**» (с сер. 50-х гг. XX в. – наст.вр.):
- изменение структуры экономики и ее идеологии.

## ● Характерные черты :

- ускорение темпов роста научно-технического прогресса,
- новый уровень благосостояния, достигнутый обществом.
- Рост доли услуг в ВВП,
- высокая степень дифференцированности продукции,
- усиление внимания к негативным формам прогресса (загрязнение окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями)
- рост фактора удовлетворенности индивидуумов от совершаемой работы,
- увеличение темпов протекания экономических процессов

- Развитие экономики  развитие управленческой мысли.
- Усложнение экономической ситуации  требовались все более новые подходы к управлению организацией.
- Этапы развития управленческой мысли (в зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения):
  - бюджетно-финансовый контроль;
  - управление на основе экстраполяции;
  - предвидение изменений;
  - управление на основе гибких экстренных решений.

## Развитие управленческой мысли

## ● 1. Управление на основе бюджетно-финансового контроля (1900-1950 гг.):

- внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
- отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия;
- бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия;
- такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы;
- в условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

# Бюджетно-финансовый контроль

## ● 2. Управление на основе экстраполяции (1951-1960 гг.):

- бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед;
- на основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем объединяются в единый финансовый план;
- главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

## Управление на основе экстраполяции



- **3. Управление на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки соответствующей стратегии (1961-1980 гг.):**

- отход от экстраполяции оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений;


**Управление на основе  
предвидения изменений**

- 4. Управление на основе гибких экстренных решений когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть (стратегическое управление) (1980-х гг. - по наст.вр.):
  - акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
  - децентрализация и демократизация управления;
  - рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
  - рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
  - использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

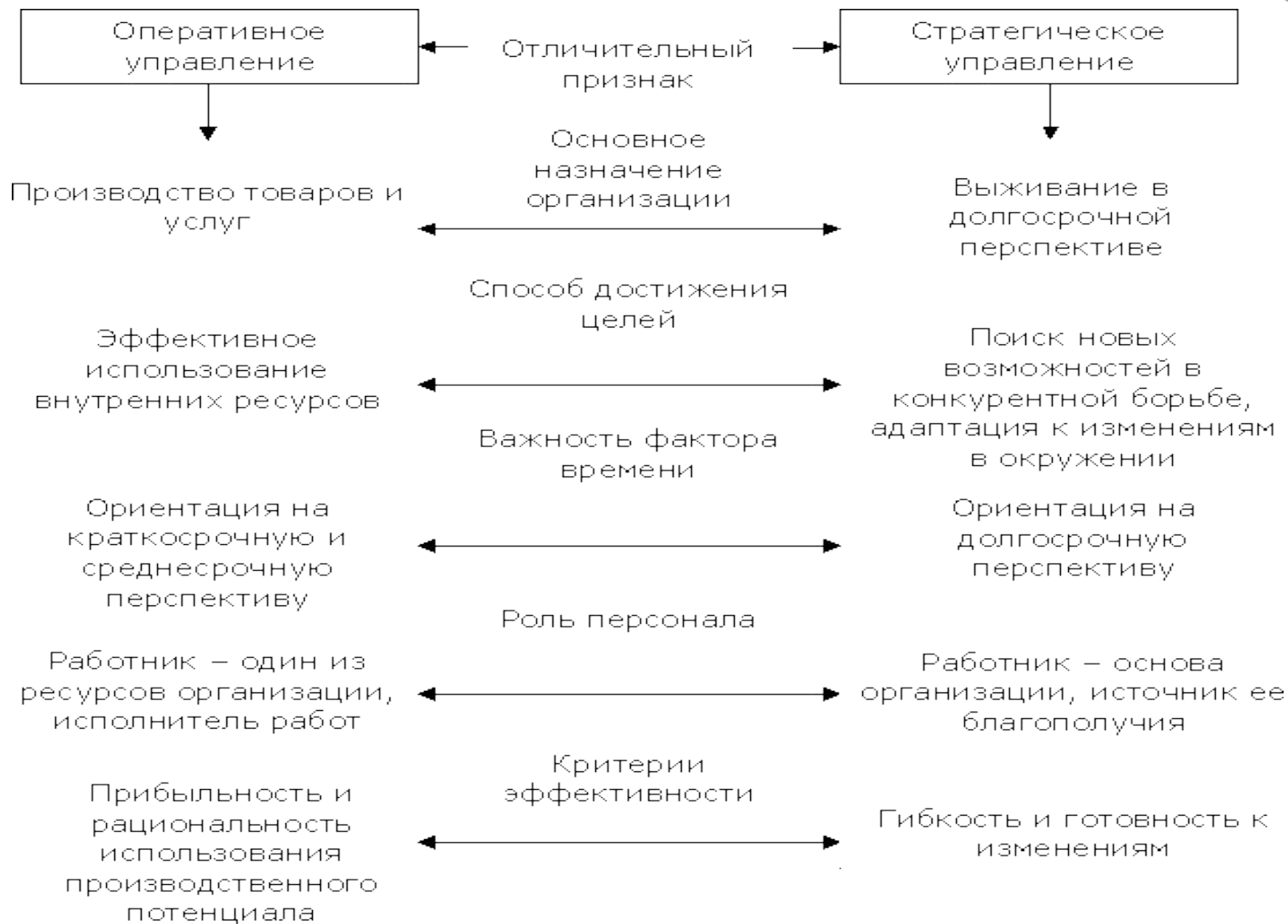
## Стратегическое управление

- Третий этап развития управления - стратегическое планирование
- Четвертый этап – стратегическое управление в реальном масштабе времени.
- **Стратегическое планирование** заменяет собой долгосрочное планирование и является периодическим управлением.
- **Управление в реальном масштабе времени** призвано помочь руководителям предприятий грамотно реагировать на неожиданные безотлагательные изменения во внешней и внутренней среде организации.

## Стратегическое управление

- Термин "стратегическое управление" был введен на стыке 1960-79 гг., для того, чтобы внести различие между оперативным управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.
- Переход от оперативного управления к стратегическому  перенос центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения.

## Стратегическое и оперативное управление



- Отличие стратегического планирования от долгосрочного планирования заключается в разной трактовке будущего:
  - долгосрочное планирование: будущее определяется на основе экстраполяции прошлых тенденций.
  - стратегическое планирование: будущее невозможно изучить с помощью экстраполяции.
- Стратегическое планирование вариативно, т.е. разрабатываются альтернативные версии развития будущего фирмы.

## Стратегическое и долгосрочное планирование

- В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным:
  - пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д.
  - долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений о внешней и внутренней среде фирмы.

## Стратегическое и долгосрочное планирование

- Интеграционные процессы, которые привели к образованию финансово-промышленных групп.
- Глобализация бизнеса, требующая разрабатывать стратегию деятельности в высококонкурентной среде.
- Рост роли высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.
- Усиление нестабильности внешней среды и повышение вероятности внезапных непредсказуемых изменений.
- Потребность в гибком управлении, которое обеспечило бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде

## Предпосылки разработки концепции стратегического управления



Параметры	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции	Управление на основе предвидения изменений	Стратегическое управление
Допущения	Прошлое 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 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1960-х гг.	С 1980-х гг.
Параметры	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции	Управление на основе предвидения изменений	Стратегическое управление

## Сравнительные характеристики систем управления

- Стратегический менеджмент как академическая дисциплина начал формироваться после выхода в 1974-1980гг.
  - Ричард Румелт «Стратегия, структура и результаты».
  - Майкл Портер «Конкурентная стратегия».

**Стратегический менеджмент как академическая дисциплина**

- Единого определения стратегического менеджмента не существует.
- **Шендел и Хаттен:** стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемое через использование избранных целей, и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.
- **Томпсон и Стрикленд:** стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.
- **Смит, Арнольд и Биззел:** стратегический менеджмент – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.
- **Общее:** стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

## Понятие стратегического менеджмента

- Термин стратегия (от греч. strategos – «искусство полководца») очевидно, имеет военное происхождение.
- Стратегия - детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
- Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.
- Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

## Понятие стратегии

- Единого определения стратегии не существует.
- **Стейнер и Майер:** стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.
- **Глюк:** стратегия - унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.
- **Минтцберг и Мак Хьюг:** стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.
- **Стрикленд:** стратегия – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.
- **Общее:** стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

## Понятие стратегии

- **1. Стратегия** – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана.
- Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.
- **2. Стратегия** - долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.
- При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

**Два противоположных взгляда на понимание стратегии.**

- **3. В деловой жизни: стратегия** - общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.
- Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов:
  - система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели;
  - политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

**Два противоположных взгляда на понимание стратегии.**

- 10 школ стратегического менеджмента:
  - 1-3 школы описывают, как стратегия должна формироваться (самые крупные, предписывающие);
  - 4-9 школы пытаются описать, как стратегия формируется на практике;
  - 10 школа рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств.

## 10 школ стратегического менеджмента (по Минцбергу)



1. Школа дизайна,
2. Школа планирования,
3. Школа позиционирования,
4. Школа предпринимательства,
5. Когнитивная школа,
6. Школа обучения,
7. школа власти,
8. Школа культуры,
9. Школа окружающей среды,
10. Школа конфигурации.

## **10 школ стратегического менеджмента (по Минцбергу)**

- **Представители:**
- Кен Эндрюс «Business policy: text and cases», 1982
- **Источник:**
- ранние работы Игоря Ансоффа и Питера Селзника в 1950-х., методики Harvard Business School (к. 1960-х)
- Представляет наиболее распространенный взгляд на процесс формирования стратегии, включенный во множество бизнес курсов MBA

**Школа дизайна**

- **Основные положения:**
- «Большая стратегия» получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса.
- Текущие цели и задачи проверяются в свете SWOT анализа (силы, слабости, возможности и угрозы), после чего определяются стратегические альтернативы.
- Затем эти альтернативы оцениваются, принимая во внимание ценности высшего руководства и потребность в социальной ответственности, и выбирается единственная "лучшая" стратегия.
- Генеральный директор не только контролирует процесс, он или она сам "выстраивает" стратегию.
- Конечный продукт уникален для конкретной организации и появляется в форме подробной "полной" стратегии, которая только и ждет, чтобы ее применили на практике.
- **Ограничения:** предполагается, что факторы рынков и организации можно учесть, понять и правильно оценить в одной голове стратега. Это может работать для простых систем, но вряд ли подойдет для более сложных ситуаций. Такое понимание стратегии также явно отделяет "мысль" от "дела".

- **Основатель:**
- Игорь Ансоффа «Планирование для высшего руководства», 1969 г.
- **Девиз** школы планирования – предвидеть и готовиться.
- **Основные положения:**
- В основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия.

## Школа планирования

- **Основные положения:**
- Формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования.
- Это очень формализованный, рациональный процесс, обычно разделяемый на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов.
- Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия.
- Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности.
- Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

- **Ограничения:** три главных ошибочных допущения:
  - что будущее можно предсказать;
  - что стратегическое мышление можно без вреда отделить от управления;
  - что информация, анализ и технологии могут производить "инновационные" стратегии.
- Т.о. стратегическое планирование – это оксюморон.
- Школа Планирования, очень влиятельная в 70-х, сегодня уходит на второй план.

## Школа планирования

- **Основатель:**
- Майкл Портер «Конкурентная стратегия», 1980 г.
  
- **Истоки:**
- идея, что стратегия зависит от занятия верной позиции (основанная на военной концепции, которую можно проследить вплоть до трудов Сунь Цзы, написанных в IV веке до н.э.)
- Бостонская консалтинговая группа
  
- **Основные положения:**
- Для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий.
- Стратегии формируются исходя из аналитических расчетов, посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка.

## Школа позиционирования

- **Основные положения:** Модель Портера:
- Моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому.
- Уникальная стратегия Школы Модели уступает место общим стратегиям, таким как лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация, которые компаниям следует использовать.
- Задачи разработчика стратегии:
  - используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли ее внедрить;
  - описать, какие стратегии лучше всего работают в каких обстоятельствах.

## Школа позиционирования



- **Ограничения:**

- Потребность в больших объемах информации, необходимой для эффективного использования этой модели, делает ее подходящей только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объем исторической информации.
- Разделение процессов мышления и активной деятельности оставляет мало возможности для обучения.
- Ограничивает выбор стратегии списком рецептов, "набором позиций", из которых нужно выбрать. Стратегия существует как формула, а не "уникальный взгляд".
- Ведет к разработке множества подражательных стратегий.

## Школа позиционирования

- **Основатель:** П. Друкер.
- **Истоки:**
- Fortune : "успех бизнеса обязан видению генерального директора, а провал отсутствию такового".
  
- **Основные положения:**
  - Стратегия формируется в голове одного лидера, который, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, выстраивает видение будущего организации и направление ее движения.
  - Формирования стратегии – провидческий процесс.
  - Выбор стратегии основан на интуиции, а успешность выбора зависит от предпринимательского таланта.
  - Контролируя и разработку, и внедрение, видение лидера может меняться с учетом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских стартапов или реструктуризации крупных организаций.

- **Ограничения:**
- С точки зрения обучения, поскольку процесс формирования стратегии является продуктом одного ума, то он остается "черной коробкой".
- Стратегия имеет шанс стать жертвой капризов одного индивида, который может быть помешан на контроле и не намерен делиться властью.
- С другой стороны, стратегия может оказаться инновационной и последовательной.

**Школа предпринимательства**

- Виртуальная школа (обозначена Минцбергом как возможная).
- **Основные положения:**
- Выработка стратегии - ментальный процесс.
- Стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуально или коллективного. Поэтому необходимо понять:
  - как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию;
  - как мудрость, приобретенная из опыта, влияет на формирование стратегии.

## Когнитивная школа

- **Основатель:**
- Джеймс Брайан Квинн
  
- **Истоки:**
- Концепция учебы, как процесса обнаружения того, что работает; понимания, почему это работает; а затем сознательного развития этого направления поведения.
  
- **Основные положения:**
- Формирование стратегии - развивающий процесс, последовательный, основанный на принципе «учиться со временем».
- В процессе "логического приращения" стратегия развивается по мере того, как внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства.
- Стратегии, таким образом, часто формулируют и внедряют одновременно.

- **Основные положения:**
- Стратегические инициативы могут появляться и на низших уровнях, а затем через менеджеров среднего звена выходить на высшее руководство.
- Стратегии могут происходить из множества источников, по мере того как индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Со временем эти образцы поведения становятся стратегиями.
- Роль лидеров становится не выдумывание подробных стратегий (как у предыдущих школ), а управление процессом стратегического обучения.
  
- **Ограничения:**
- Путь попыток и ошибок может привести к дополнительным издержкам, временным затратам и неэффективному использованию ресурсов.
- Он также может просто не подойти в некоторых обстоятельствах. "Ядерная война и рождение ребенка не очень хорошо подходят для стратегии "давайте попробуем и посмотрим, что выйдет".

## Школа обучения

- Формирование стратегии - процесс ведения переговоров, признающий политику частью стратегического процесса.
- Два направления стратегического менеджмента, ориентированного на политику:
  - На микро уровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды (или коалиции индивидов, обладающих властью) используют политические средства для достижения своих целей.
  - Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда компании используют политическое влияние на внешние организации для достижения своих целей. Такая "макро политика" имеет место, например, когда крупная организация сталкивается с угрозой банкротства и убеждает национальное правительство бросить ей спасательный круг.
- Но! стратегические цели - предмет обсуждения, а не согласия. Эта школа может отражать реальность, но не дает надежного способа формирования стратегии.

## Школа власти

- Процесс формирования стратегии - результат усилий большого количества сотрудников компании, т.е. как коллективный процесс.
- **Основные положения:**
  - общепринятые убеждения, традиции и история или культура создают ожидания;
  - ожидания затем формируют поведение;
  - это приводит конкретному набору взглядов и намерений, которые формируют активные стратегии.
- Преимущество такой культурной или идеологической стратегии в том, что консенсус и общие интересы делают ее очень интегрированной и прочной.
- Опасность заключается в том, что чем сильнее и богаче культура, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

## Школа культуры



- Стратегию диктуют внешние обстоятельства.
- **Исток:**
- Теория непредвиденных обстоятельств, постулирующей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики.
- **Основные положения:**
- Законы биологии (естественный отбор, селекция) могут и должны быть применимы к организации.
- Организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают.
- В своих крайних проявлениях, требования окружающей среды не только ограничивают, они на самом деле лишают организации стратегического выбора, потому что те должны адаптироваться, чтобы выжить.
- Таким образом, нет никакой внутренней или внешней стратегии, а лидерство – это миф".

- Формирование стратегии – это процесс трансформации, главное здесь – перспектива, взгляд на эпизоды в истории организаций, а не мнения авторитетов и изучение методик.
- **Исток:**
- Основной вклад в развитие теории стратегического планирования внесла школа планирования и ее основатель И. Ансофф.
- В отличие от большинства других школ, в данном учении выбор стратегии представляет собой научный процесс, основанный на грамотном и всестороннем исследовании окружающей среды, проведении стратегического анализа и использовании наглядных инструментов выбора стратегии – матриц стратегического планирования.

## Школа конфигурации (Структурная школа)

## ● **Основные положения:**

- Формирование стратегии - нечто, определяемое временем или обстоятельствами.
- Вместо того, чтобы выделять лучший способ формирования стратегии, любой или все методы могут подойти в различных обстоятельствах.
- Однако природа и форма организации, например, ее размер или зрелость, объединенные с конкретным окружением в данный момент времени, означают, что скорее будет выбран один путь формирования стратегии, а не другой.
- Исследование концентрируется на определенных периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации, чтобы понять, если ли видимая логика или система.

## **Школа конфигурации (Структурная школа)**

- Эта школа может объяснить феномен революционных изменений, т.е. то, чего не способны сделать описательные школы.
- Радикальные перемены означают смену как стратегии, так и организационной структуры и процессов, т.е. являются противоположностью "постепенного" подхода.

## Школа конфигурации (Структурная школа)

- Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на 3 важных вопроса:
  1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
  2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
  3. Каким способом достичь желаемого результата?

**Сущность стратегического менеджмента**

- Для решения **первого вопроса** необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.
- **Второй вопрос** отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели.
- **Третий вопрос** связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

## Сущность стратегического менеджмента

- **Т.о., сущность стратегического управления** состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

**Сущность стратегического менеджмента**

- Стратегия компании должна (П.Друккер «Эффективный менеджмент»):
  - решить, какие возможности она хочет реализовать и какой риск она готова и может принять на себя;
  - решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
  - сделать выбор между деньгами и временем, между строительством собственного дела и покупкой другого или участием в совместном предприятии, чтобы достичь своей цели;
  - определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел, со своими возможностями и программой деятельности.

## Задачи стратегии



1. Хотя стратегия разрабатывается по большей части высшим руководством, на ее реализацию должна работать вся организация и, прежде всего, руководители всех уровней управления.
2. В основе действительно полезной и эффективной стратегии должны лежать скорее перспективы всей организации, чем конкретных людей, хотя разделить их зачастую достаточно сложно.
3. Стратегическое планирование – сложный, длительный и дорогостоящий процесс. Он должен сопровождаться широкими исследованиями в различных сферах и сбором фактических данных.

## **Роль и место стратегии в жизни организации**

4. Наличие осознанной стратегии позволяет фирме определить для себя и для других свою индивидуальность, проводить сознательную и эффективную кадровую политику.
5. Стратегия должна разрабатываться так, чтобы сохранять свою целостность на длительный срок. Этого возможно добиться только в том случае, когда стратегические планы являются достаточно гибкими и допускают модификацию и переориентацию, что в условиях современной деловой среды просто необходимо.

## **Роль и место стратегии в жизни организации**

- 1. Организации.** В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).
- 2. Стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы.** Стратегическое хозяйственное подразделение (бизнес-единица) – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

## Объекты стратегического менеджмента (три группы)

- **Стратегическое управление** – это такое управление, 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.
- **Объектами** стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

## Основные понятия и определения

- **Предметом** стратегического управления являются:
  - Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
  - Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
  - Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.
- **Стержнем** стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных **деловых, корпоративных, функциональных** стратегий.

## Основные понятия и определения

### **3. Функциональные зоны организации.**

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом (к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами и т.п.)

**Объекты стратегического менеджмента (три группы)**

## **1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.**

- Генеральные цели ориентированы в будущее и направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов.
- Решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер.
- Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

**Предмет стратегического  
управления**

**2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.**

- В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если:
  - планируется разработка и выпуск новой продукции,
  - приобретение нового для организации технологического оборудования,
  - приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

**Предмет стратегического  
управления**



### **3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.**

- Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов.
- Чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.
- Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

**Предмет стратегического  
управления**

- **Научность в сочетании с элементами искусства.** Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

## Принципы стратегического управления

- **Целенаправленность стратегического управления.** Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

## Принципы стратегического управления

- **Гибкость стратегического управления.** Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

## Принципы стратегического управления

- **Единство стратегических планов и программ.** Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

## Принципы стратегического управления

- **Создание необходимых условий для реализации стратегии.** Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

## Принципы стратегического управления

- Стратегический менеджмент выражается в следующих пяти функциях:
  1. Планирование стратегии.
  2. Организация выполнения стратегических планов.
  3. Координация действий по реализации стратегических задач.
  4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
  5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

## Функции стратегического менеджмента

- Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как
  - прогнозирование,
  - разработка стратегии
  - бюджетирование.

**Функции стратегического менеджмента**



- **Прогнозирование** предшествует собственно составлению стратегических планов.
- Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска.
- Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.
- В прогнозировании традиционно используются три измерения:
  - время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?),
  - направление (каковы тенденции будущего?)
  - величина (насколько существенны будут перемены?).

## Функции стратегического менеджмента

- С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует **миссию** (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет **перспективы развития** организации и разрабатывает стратегию.
- Увязка **стратегических целей** предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой **программы действий и составления бюджета**.
- **Бюджетирование** включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

## Функции стратегического менеджмента

- **Организация выполнения стратегических планов** предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.
- **Координация действий менеджеров** по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

## Функции стратегического менеджмента

- **Мотивация** как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.
- **Контроль** состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов.
- Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

## Функции стратегического менеджмента

- Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством **разработки и принятия стратегических решений**.
- **Стратегическими решениями** называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

## Функции стратегического менеджмента

- **Примеры стратегических решений:**
  - реконструкцию предприятия;
  - внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
  - выход на новые рынки сбыта;
  - приобретение, слияние предприятий.

**Стратегические решения**

- Особенности стратегических решений:
  - инновационный характер;
  - направленность на перспективные цели и возможности;
  - сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
  - субъективность оценки;
  - необратимость и высокая степень риска.

## Стратегические решения