

# ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Истоки возникновения стратегического менеджмента
2. Этапы развития стратегического менеджмента
3. Сущность, предмет и функции стратегического менеджмента

# 1 ИСТОКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Все виды менеджмента взаимосвязаны.

Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения.

Директор малого предприятия сам выполняет все или большинство этих функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления.

Стратегический менеджмент - это один из видов менеджмента. Он составляет основу управления предприятием .

Центральным в теории стратегического управления является понятие «стратегия».

Слово стратегия происходит от греческого «strategia» - искусство или наука быть полководцем .

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием «Искусство стратегии».

Китайский полководец Сун Цу писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт»

Таким образом, уже с древних времен стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения фирмы или же отдельного человека.

Понятие стратегия многогранно, поэтому до сих пор не существует общепринятого определение понятия «стратегия»:

1. Стратегия - это средство достижения конечного результата.
2. Стратегия - это долгосрочный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.
3. Стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития. Она определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.



## 2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Выделяют четыре этапа в развитии стратегического менеджмента:

- бюджетирование
- долгосрочное планирование
- стратегическое планирование
- стратегический менеджмент

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно составляли планы развития своего бизнеса, однако планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х - начале 1960-х годов характерными условиями работы компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства.

Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования. Основу метода составляют прогнозы работы фирмы на несколько лет вперед. При этом долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, создающих препятствие росту фирмы.

Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой



3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов по мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали расходиться с реальными цифрами. Для преодоления наметившихся недостатков стала развиваться концепция стратегического планирования. В ее основе лежит анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Таким образом, цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Стратегический менеджмент определяется не только как комплекс стратегических решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Стратегический менеджмент означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента.

Первое «регулярное стратегическое управление» - состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Суть этого направления в управлении стратегическими возможностями организации.

Второе направление развития стратегического менеджмента называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции, и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. Организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

# 3. СУЩНОСТЬ, ПРЕДМЕТ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?



Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.



Второй вопрос отражает такую особенность стратегического менеджмента, как ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся ресурсы, система управления, организационная структура и персонал.

Среди объектов стратегического менеджмента выделяют три группы:

- Организация, как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений.
- Структурное подразделение - это направление деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.
- Функциональная зона организации - это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций.

Предметом стратегического планирования и управления являются:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации.
3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

- Анализ внешней и внутренней среды фирмы.
- Определение миссии фирмы и ее целей.
- Разделение общей цели на подцели.
- Определение средств достижения этих целей.
- Выбор стратегии.
- Реализацию стратегии, направленной на достижение целей.
- Оценка и контроль выполнения стратегии.