

**Часть 1.**

**Введение  
в стратегический менеджмент**

**1. Введение в учебный курс  
«Методы стратегического менеджмента»**

## Актуальность проблемы

По данным различных исследований не более 10% высших менеджеров российских компаний имеют специализированное управленческое образование. Отсюда чрезмерное увлечение оперативными и тактическими вопросами в ущерб стратегическим.

# Основные препятствия внедрению системы стратегического управления в образовательных организациях РФ

1. Недостаточная квалификация и готовность менеджмента.
2. Стремление к «абсолютной правильности стратегии».
3. Несогласованность стратегии с реальными исполнителями.
4. Стремление к копированию чужого опыта и шаблонных решений.
5. Переоценка потенциала, недооценка неопределенности внешней среды.
6. Задержки с внедрением (недооценка развития организации).
7. Отсутствие увязки стратегических и оперативных решений.
8. Опасения руководства по поводу «слишком кардинальных решений».

# Предпосылки стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в экономическую сферу на стыке 60-70 годов XX века для того, чтобы внести различие между текущим (оперативным) управлением и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организаций.

# Факторы, определяющие актуальность стратегического управления

1. Появление новых задач управления, не подлежащих решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX века.
2. Расширение географических рамок деятельности, приводящих к дальнейшему усложнению управленческих проблем.
3. Усиление нестабильности внешней среды.

## Необходимость стратегии

В настоящее время стратегия необходима для того, чтобы:

- правильно сформулировать условия развития организации;
- связывать необходимые действия и решения менеджеров, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всей организации план действий.

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

# Ограничения и мифы стратегического управления

**Возможности стратегического управления не безграничны.**

Стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает и не может дать точной и детальной картины будущего.

Стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, схем и процедур, то есть каких-то четких и однозначных действий, что и как делать в определенной ситуации. Это скорее определенная идеология

Резко усиливаются негативные последствия ошибок. Цена ошибки значительно возрастает.

Требуются колоссальные усилия и большие затраты времени и ресурсов, чтобы перейти к стратегическому управлению (в том числе создание новых структурных подразделений, изменение значимости существующих, переобучение персонала и т.п.).



## **2. Сущность стратегии**

## Определение стратегии

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние организации, как средства ее связи с внешней средой.

**Стратегия** – это генеральная программа действия, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление движения [Кунц, О' Доннел].

## Обобщенное определение стратегии Г. Минцберга

Рассматривает стратегию как единство **5P**: план (plan), образец, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, хитрость (ploy).

1. План – стратегия есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с анализом ситуации.
2. Образец, шаблон – необходимость учета особенностей поведения высшего руководства
3. Позиционирование – соотнесение организации с внешней средой, поиск своей ниши.
4. Перспектива – концепция организации, т.е. некая идеология развития.
5. Проделка, хитрость – некий специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурентов.

# Сущность стратегического управления

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. В каком положении организация находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через «n» лет?
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

# Основные принципы стратегического управления

- Принцип адаптивности
- Принцип участия
- Принцип связности
- Принцип активности
- Принцип разрушения стереотипов
- Принцип революционности
- Принцип табуляции

## **Основная цель стратегического менеджмента**

Для успеха недостаточно добиться успеха на рынке сегодня. Поэтому каждая организация, используя в сегодняшней деятельности те или иные конкурентные преимущества, должны одновременно работать и на свое будущее, закладывая его фундамент. Именно в этом и состоит цель стратегического управления.

## **Предметом стратегического управления являются:**

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации
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
3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами

## Объекты стратегического управления

Выделяют три группы объектов:

- организации;
- стратегические хозяйственные подразделения (СХП);
- функциональные зоны организации.



### **3. Особенности стратегического менеджмента**

## Сравнение оперативного и стратегического управления

| Характеристика                           | Оперативное управление   | Стратегическое управление   |
|--|--|---|
| 1  | 2  | 3   |
| Миссия, предназначение                   | Производство услуг   | 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   |
| Учет фактора времени                     | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу                          | Ориентация на долгосрочную перспективу  |

Продолжение таблицы

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| <p>Основа построения системы управления</p> | <p>Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология</p>                          | <p>Люди, системы информационного обеспечения, рынок</p>   |
| <p>Подход к управлению персоналом</p>       | <p>Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций</p> | <p>Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия</p>                   |
| <p>Критерий эффективности управления</p>    | <p>рациональность использования потенциала</p>   | <p>Своевременность и точность реакции организации на новые запросы и изменения в зависимости от изменения окружения</p> |

## Отличия стратегических решений от оперативных

| <b>Стратегические решения</b>   | <b>Оперативные решения</b>   |
|---|--|
| По природе долгосрочны  | По природе краткосрочны  |
| Относятся к предприятию в целом   | Концентрируются на оперативной деятельности                        |
| Используют информацию, полученную в условиях высокой неопределенности и риска | Используют оперативную информацию, которая, вероятно, более точная |
| Результат сложно предугадать  | Проще предсказать результат  |

## Переход к стратегическому управлению

Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

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

Поэтому использование принципов стратегического управления предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ.

# Направления развития стратегического управления

**В настоящее время выделяются два направления развития:**

**Первое** – регулярное (традиционное) стратегическое управление.

Состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистема анализа и планирования стратегии и подсистема реализации стратегии. Это направление получило наибольшее распространение.

**Второе** – стратегическое управление в реальном масштабе времени. Его связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и не остается времени на пересмотр стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Это направление находится в стадии становления.

## Этапы стратегического управления



## Управление по слабым сигналам

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называются СИЛЬНЫМИ сигналами.

Проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть СЛАБЫМИ сигналами.

Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает организация для ответной реакции.

Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута по времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.



# Действия организации при слабых сигналах о возникновении проблемы

Характер мер по нарастанию действенности сигнала

| Определение силы сигнала  | Постоянное наблюдение | Снижение стратегической уязвимости | Повышение гибкости реагирования | Разработка подготовительных планов и программ | Планы практических мероприятия и их осуществление |
|---|-----------------------|------------------------------------|---------------------------------|---|---|
| 1. Опасность или новая возможность осознается                                     |                       |                                    |                                 |   |   |
| 2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны                      |                       |                                    |                                 |   |   |
| 3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания        |                       |                                    |                                 |   |   |
| 4. Пути решения проблемы установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы |                       |                                    |                                 |   |   |

## **4. Типы стратегии.**

**Основные школы стратегического менеджмента**

## Признаки для оценки стратегичности организации

Организация готова к стратегическому управлению если она обладает двумя основными признаками стратегичности:

- планирует свою деятельность с учетом изменений, происходящих во внешней среде;
- начинает выработку программы действий и стратегии не с анализа внутренних возможностей и ресурсов, а с оценки внешней среды

# Виды стратегий

**В соответствии с объектами стратегического управления различают:**

- корпоративную стратегию организации в целом;
- бизнес-стратегию – отдельного хозяйственного подразделения организации;
- функциональную стратегию;
- оперативную (линейную) стратегию – реализации конкретных производственно-хозяйственных функций.

## Основные характеристики стратегий, разрабатываемых на различных уровнях управления в организации

| Вид стратегии | Назначение  | Содержание   | Ответственные лица   |
|---------------|---|--|--|
| 1             | 2   | 3  | 4  |
| Корпоративная | Формирование и управление высокопродуктивным сбалансированным портфелем организации | <p>Определение направлений и способов диверсификации деятельности.</p> <p>Разработка мер по достижению синергизма среди родственных подразделений и превращению его в конкурентное преимущество.</p> <p>Формирование и/или согласование стратегий для отдельных видов деятельности исходя из общих целей развития организации.</p> <p>Распределение корпоративных ресурсов между подразделениями</p> | Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом ) |

продолжение таблицы

| 1                               | 2   | 3   | 4   |
|---------------------------------|---|---|---|
| Бизнес-стратегия (конкурентная) | Усыновление и укрепление долгосрочной конкурентно – способной позиции организации в отдельных сферах деятельности | Определение подходов и мер по созданию, поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.<br>Формирование механизма адаптации к изменениям внешней среды.<br>Разработка стратегических целей для функциональных подразделений и действий по координации их деятельности.<br>Решение специфических стратегических проблем организации | Генеральные директора/ руководители стратегических подразделений (решения обычно принимаются руководством или советом ) |

продолжение таблицы

| 1              | 2  | 3   | 4   |
|----------------|--|---|---|
| Функциональная | Обеспечение эффективного поведения функциональных подразделений в рамках стратегии | Обеспечение условий для реализации корпоративной и деловой стратегии.<br>Определение путей достижения целей подразделения.<br>Объединение стратегических инициатив менеджеров на местах | Руководители среднего звена (решения принимаются руководителем подразделения) |

продолжение таблицы

| 1            | 2  | 3  | 4   |
|--------------|--|--|---|
| Операционная | Управление ключевыми организационными звеньями внутри функциональных подразделений | Разработка действий по решению стратегически важных узкоспециализированных вопросов и задач, связанных с достижением целей подразделения и выполнением стратегий более высокого уровня | Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов) |



# Основные школы стратегического менеджмента

Десять школ стратегического управления, обладающих собственными подходами и принципами формирования систем стратегического управления

| Наименование школы и ее основные разработки                     | Ключевая идея (из чего исходит школа)  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Школа дизайна<br>(А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрюс и др.)      | Ключевой идеей является совпадение внутренних и внешних возможностей организации как основная задача при принятии управленческих решений. В настоящее время в стратегическом управлении широко используется SWOT -анализ, разработанный сторонниками этого направления стратегического менеджмента.  |
| Школа планирования<br>(И. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер и др.) | Рассматривает процесс стратегического управления как последовательность формализованных этапов управленческой деятельности: постановка стратегической задачи (формализованного представления цели), внешний и внутренний аудит, оценка разработанной стратегии, детальная проработка стратегических планов и тактическое планирование, контроль за реализацией планов. Заслуга этой школы - формализация и конкретизация результатов процессов стратегического управления. |

продолжение таблицы

| 1  | 2   |
|--|---|
| <p>Школа позиционирования<br/>(М. Портер, Д. Шенделл,<br/>К. Хаттен и др.)</p>       | <p>Исходит из предпосылки того, что для каждой отрасли, на каждом этапе ее жизненного цикла, существует ограниченное число ключевых («генерических») стратегий. Задача стратегического управления - анализ и выбор стратегии исходя из перечня наилучших для данной отрасли в сложившихся условиях. В настоящее время аналитики, принимающие участие в подготовке стратегических решений, широко используют такие инструменты позиционирования, как карты стратегических групп, матрицы стратегических позиций предприятия.</p> |
| <p>Школа<br/>предпринимательства<br/>(Г. Минцберг, О. Коллинз,<br/>Д. Мур и др.)</p> | <p>Подходит к процессу разработки стратегии как к ментальному процессу высшего руководителя организации на основе его стратегического видения. Эта школа стратегического управления привнесла элементы упреждающего (проактивного) характера и выделила роль лидера в стратегическом менеджменте.</p>   |

продолжение таблицы

| 1   | 2   |
|---|---|
| <p>Когнитивная школа, или школа познания<br/>(Г.Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк и др.)</p> | <p>Исследует процесс стратегического управления как процесс познания, познавательную деятельность людей. В когнитивной школе выделяются два основных направления - объективистское (исходящее из объективности мира и процесса его познания) и субъективистское (основанное на предположении, что личность сама интерпретирует и создает мир). Когнитивная школа впервые обратила внимание на возможность изменять будущее при принятии стратегических решений, на активную роль организации по отношению к ее будущей внешней среде.</p> |
| <p>Школа обучения<br/>(Р. Лапьер, Ч. Линдблум, Дж. Куинн и др.)</p>                                   | <p>Подходит к разработке стратегии как к политическому процессу, в результате которого формируется политика организации. В соответствии с данным подходом разработка стратегии вследствие неопределенности и изменчивости внешней среды невозможна в принципе, поэтому в стратегическом менеджменте основные усилия должны быть сосредоточены на разработке политики производственно-хозяйственной деятельности организации.</p>  |

продолжение таблицы

| 1   | 2   |
|---|---|
| Школа власти<br>(А.Маклилан,<br>Дж.Сарразин,<br>Э. Петтигрю и др.)                | Подходит к разработке стратегии как к политическому процессу, в результате которого формируется политика организации. В соответствии с данным подходом разработка стратегии вследствие неопределенности и изменчивости внешней среды невозможна в принципе, поэтому в стратегическом менеджменте основные усилия должны быть сосредоточены на разработке политики производственно-хозяйственной деятельности организации. |
| Школа культуры<br>(С. Фельдман,<br>Дж. Барни,<br>М. Фирсироту,<br>Ф. Ригер и др.) | Исходит из того, что главной задачей стратегического управления является формирование внутриорганизационной культуры, развитие идеологии для всего персонала компании в целом, вовлечение каждого работника в создание сильной конкурентоспособной организации.   |

продолжение таблицы

| 1   | 2   |
|---|---|
| <p>Школа внешней среды<br/>(К. Джорж,<br/>Ж.-М. Тулуз,<br/>М. Ханнан,<br/>Дж. Фриман и др.)</p> | <p>Отводит организации пассивную роль, видя задачу стратегического управления в формировании адаптивной реакции на изменение окружающей среды. В рамках этой научной школы был развит ситуационный подход к стратегическому управлению.</p> |
| <p>Школа конфигурации<br/>(Д. Миллер,<br/>П. Ханвалла и др.)</p>                                | <p>Рассматривает стратегическое управление как деятельность по переводу организации из одного стабильного состояния в другое.</p>   |