

**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

Стратегические решения	Оперативные решения
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

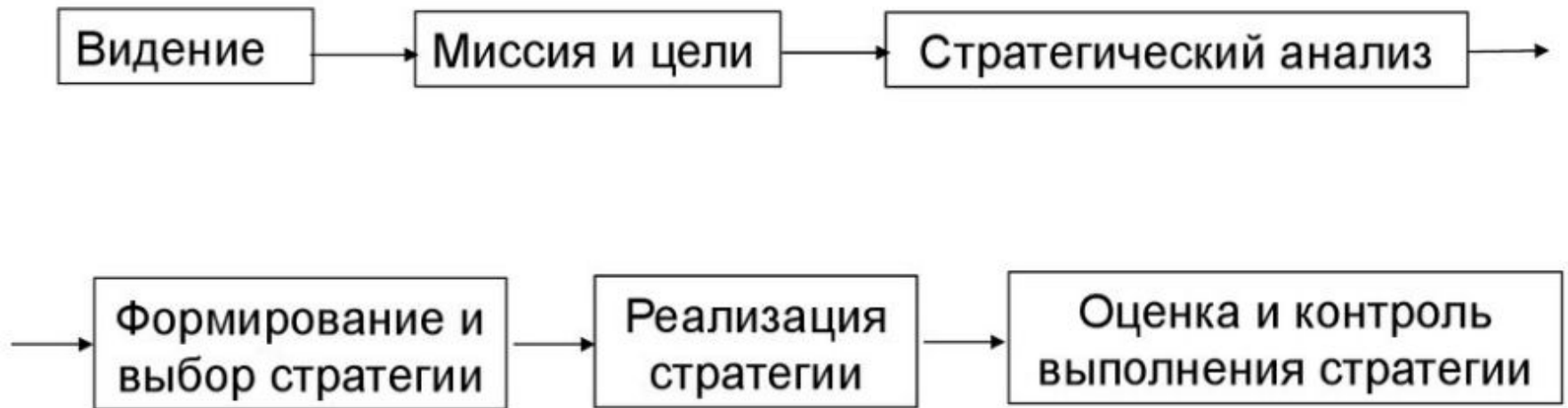
**В настоящее время выделяются два направления развития:**

**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. Формирование механизма адаптации к изменениям внешней среды. Разработка стратегических целей для функциональных подразделений и действий по координации их деятельности. 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. Определение путей достижения целей подразделения. 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 (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 (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 (М. Портер, Д. Шенделл, 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 предпринимательства (Г. Минцберг, О. Коллинз, 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 (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 (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 (А.Маклилан, Дж.Сарразин, 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 (С. Фельдман, Дж. Барни, М. Фирсироту, 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 (К. Джорж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, 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 (Д. Миллер, П. Ханвалла и др.)</p>	<p>Рассматривает стратегическое управление как деятельность по переводу организации из одного стабильного состояния в другое.</p>