

Учебно-методический комплекс
ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1

Общая

характеристика

стратегического

управления

1.1. Сущность стратегического управления

Понимание сущности стратегического подхода к управлению отличается разнообразием взглядов и позиций.

Однако все они сводятся к одному из **трех подходов**, или их комбинации:

- **анализ окружения** - акцентирует внимание на параметрах организационного окружения;
- **цели и средства** - основывается на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- **деятельностный подход** - ставящий в основу деятельность по реализации стратегии.

Понятие стратегического управления

Стратегическое управление – поиск, идентификация и реализация долгосрочных преимуществ фирмы.

Стратегическое управление в коммерческой фирме – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности фирмы над уровнем конкурентов

Недостатки систем стратегического планирования

- ошибочность предположения о неизменности мира в течение планового периода
- переоценка роли аналитических данных
- недооценка процесса обучения

Особенности стратегического управления

- влияние на благополучие организации
- связано с проблемами развития
- фирма - открытая система
- творческие методы решения проблем
- взаимодействие и взаимовлияние стратегии и организации
- создание стратегии непрерывный процесс
- многоцелевой характер решений
- стратегии, основанные на знаниях
- глобальный масштаб

Определение стратегии

- план
- процесс (принцип поведения)
- позиция
- перспектива
- прием

Функционально-операционное определение

Стратегическое управление как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой ***процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.*** Он включает :

- ***постановку целей***
- ***выработку стратегии,***
- ***определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, позволяющих организации добиваться поставленных задач.***

Структура стратегического управления



- **Стратегическое планирование** – это процесс формулирования задач, приоритетов и стратегий.
- **Стратегический менеджмент** – разработка стратегии и ее реализацией.

Сущность стратегического управления

1. заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1) в каком положении предприятие находится в настоящее время,

2) каком положении оно хотело бы находиться в средне и долгосрочной перспективе,

3) каким способом достигнуть желаемого положения.

- Для ответа на эти вопросы необходимо хорошо понимать **текущую ситуацию,**
- четко определить, к чему стремиться и **какие цели ставить,**
- решить **каким образом реализовать стратегию.**

Поэтому процесс стратегического управления условно разделяют на несколько самостоятельных управленческих этапов или задач. Обычно выделяют три основных элемента: **стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии.**

Стратегическое управление как комплексный процесс

- Все эти элементы, тесно взаимосвязаны между собой, и более того замкнуты в единый контур через систему обратных связей. Это характеризует стратегическое управление как комплексный процесс, этапы которого разделенные концептуально должны рассматриваться и решаться комплексно.
- **Основными содержательными итогами стратегического управления являются:** 1) **четкая конкурентная стратегия**, консолидирующая и концентрирующая деятельность организации в едином направлении; 2) **стратегический потенциал организации**, который обеспечивает достижение целей в будущем; 3) **изменение внутренней организационной и управленческой структуры**, обеспечивающее чувствительность **изменения во внешнем окружении** организации к переменам во внешней среде; 4), укрепляющие рыночную позицию по отношению к конкурентам.

Деятельность по стратегическому управлению направлена

- на обеспечение эффективной *адаптации организации к изменениям ее внешней среды, поддержание и развитие конкурентных преимуществ организации, установление ее стратегической рыночной позиции,*
- а применение принципов стратегического управления позволяет обеспечить организации как *жизнеспособность* в изменяющихся условиях, так и *конкурентоспособность* на долгосрочную перспективу.

Функции стратегического управления

- 1) планирование стратегии;
- 2) организация выполнения стратегических планов;
- 3) координация действий по реализации стратегических задач;
- 4) мотивация на достижение стратегических результатов;
- 5) контроль над процессом выполнения стратегии.

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.**

По своему предметному содержанию стратегическое управление обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям **наращивания стратегического потенциала предприятия.**

- В основе стратегического управления лежат стратегические решения.**

Стратегические решения

- - это управленческие решения, совокупность которых формирует стратегическое поведение компании.
 - 1) *они ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;*
 - 2) *сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;*
 - 3) *связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.*
- Стратегические решения в обязательном порядке предполагают установление **конкретных исполнителей и их компетенций, обоснованных сроков и конкретной ответственности; системы привлечения и адекватного распределения ресурсов; эффективного механизма контроля.**

Объектами стратегического управления

- организации,
- стратегические хозяйственные подразделения и
- функциональные зоны организации.

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).

Предприятия обращаются к стратегическому управлению

как к **эффективному средству сохранения конкурентоспособности** .

При этом, **эффективность системы стратегического управления определяется** тем, что она:

- 1) **обеспечивает комплексный, системный взгляд** на предприятие и его внешнее окружение;
- 2) **облегчает принятие стратегических решений** на основе использования специальных подходов и методов к сбору и обработке информации;
- 3) **обеспечивает координацию и коммуникации**, как по горизонтали, так и по вертикали;
- 4) **помогает справиться с изменениями** и провести изменения;
- 5) дает возможность **предвидеть тенденции** развития бизнеса;
- 6) помогает **делать стратегический выбор и реализовывать** .

Ограниченность стратегического управления

- стратегическое управление *не может дать точной и детальной картины будущего.*
- Также оно *не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем*, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях.
- организация работ по стратегическому управлению требует **огромных усилий**, больших затрат времени и средств, предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

1.3. Принципы стратегического управления (SMART)

- **Целенаправленность и перспективность**
- **Сочетание устойчивости и гибкости стратегического управления.**
- **Единство стратегических планов и программ.**
- **Реализуемость.**
- **Итеративность.**

Перспективность
Приоритетность
Реализуемость
Итеративность
Комплексность

Методология стратегического управления

- *системном,*
- *организационном,*
- *ситуационном,*
- *процессном и других.*

Системный подход

- предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы.
- такая система имеет вход - ресурсы, выход - результат, цель, связь с внешней средой, прямую и обратную связь.

Организационный подход

- При *организационном подходе* во главу угла ставятся человеческие, социальные факторы и необходимость горизонтальной и вертикальной стратегической координации их деятельности.
- Современные организации, рассматриваются в первую очередь, как социально-экономические системы, обладающие рядом специфических, присущих только им особенностей.

Ситуационный подход

- Через *ситуационный подход* реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что *все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.*

Процессный подход

Стратегическое управление в рамках *процессного подхода* можно представить в виде последовательности нескольких этапов.



Один из классических подходов к стратегическому управлению, предусматривает следующие этапы этого процесса: 1) определение миссии организации; 2) стратегический анализ внешней и внутренней среды организации; 3) прогнозирование параметров развития; 4) разработка целей, формирование и выбор стратегии; 5) реализация стратегий; 6) контроль, корректирование и регулирование.