

Комарова Наталья Васильевна komarova n.v2001@mail.ru

---

# Стратегический менеджмент

# Программа курса

---

- Лекций- 16 часа
- Практические работы- 4
- Лабораторные работы-  
16часов
- Экзамен

## Основная литература

- Комарова Н.В.  
Стратегическое  
управление в  
авиационной  
промышленности. М.  
Доброе слово, 2016

# ТЕМА 1.

---

- **Понятие и место стратегического управления в общей системе менеджмента и управления предприятием.**

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям

# **УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- **появление новых, более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки**
- **быстрая сменяемость задач**
- **необходимость ускорения реакции на изменения**
- **высокая цена ошибок**
- **отсутствие разработанных схем принятия решения**

# Стратегические решения

Долгосрочны, связаны с большими изменениями в системе работы организации или отрасли в целом.

Решения, отражающие точку зрения руководства, учитывающие объемы имеющихся ресурсов и воздействия окружающей среды, чрезвычайно сложны, характеризуют высокую степень риска в случае ошибки, требуют учета ожиданий ключевых участников в организации и вне её.

# Стратегия развития авиационной промышленности

Реструктуризация отрасли заключалась в создании интегрированных структур, объединяющих предприятия авиастроения по продуктовому признаку. Начиная с 2005г происходило укрупнение предприятий и создание отраслевых холдинговых структур в таких секторах авиастроения как самолетостроение, вертолетостроение, авиационное двигателестроение, приборостроение, и авиационное вооружение.



# Системы управления традиционного менеджмента

## **Управлением на основе**

**контроля** - тип управления, характеризующийся четкостью и жёсткостью функций, правил, команд и контролем за ходом процесса, при котором реакция организации на изменения появляется после свершения события.

# Системы управления традиционного менеджмента

---

**2. Тип управления на основе экстраполяции,** - тип управления, основанный на аппроксимационном характере принятия решения и предположений о том, что будущее может быть предсказано путём анализа сложившейся в прошлом тенденции развития предприятия

# Системы стратегического управления

■ **Стратегическое планирование (управление на основе предвидения изменений)** - тип управления, основанный на принятии решений, учитывающих возможности, открывающиеся перед организацией в будущем и направленный на выработку соответствующих стратегий развития организации, как ответной реакции на эти изменения.

# Системы стратегического управления

**2. Стратегическое управление-(управление в условиях неожиданности)** – комплексное управление организацией на основе гибких экстренных решений, направленных на достижение долгосрочных стратегий и обеспечение будущей жизнеспособности организации в условиях неопределенности и высокой подвижности среды предпринимательской деятельности.

- Под **приростным поведением** понимается образ действий, направленный на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношении с окружением.
- **Предпринимательское поведение**, наоборот, является образом действий, предполагающим не только гибкое реагирование на изменения ситуации как внутри, так и вовне организации, но также означает предвидение будущих возможностей и опасностей, поиск максимального количества альтернативных путей, определяемых ситуацией, и выбор лучшей из альтернатив

# **ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- **успех в приспособлении к внешней среде**
- **учет будущих возможностей**
- **ответные реакции на неожиданные изменения**
- **управление в нестандартных ситуациях**
- **обеспечение будущей жизнеспособности**
- **определение перспектив прибыли, стабильности**
- **обеспечение интересов персонала**
- **новый тип руководителя – архитектор системы**
- **единство целей, интересов и принципов управления**

- 
- **Миссия** - это генеральная цель организации. Она объясняет, почему организация существует и определяет ее место среди других организаций.

# Видение

Не менее важным моментом целеполагания в современном стратегическом управлении считается определение главной картины развития организации на ближайшие 10-20 лет или, так называемого, видения того, чем организация должна стать для общества в обозримый период.

- **Видение**, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей.
- **Видение** - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.
- **Видение** – это идеальная картина будущего компании.



# Форсайт (англ. foresight — видение будущего)

**это систематические попытки оценить долгосрочные перспективы науки, технологий, экономики и общества, чтобы определить стратегические направления исследований и новые технологии, способные принести наибольшие социально-экономические блага. Обычно в каждом из форсайт-проектов применяется комбинация различных методов, в числе которых работа с большими экспертными панелями, Дельфи, SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, деревья релевантности, анализ взаимного влияния и другие инструменты, в том числе, технологические дорожные карты.**



Рис. 1 Основные этапы развития компоновочных и конструктивно-силовых схем гражданских самолетов

В качестве характеристики транспортной эффективности принята величина, обратная стоимости перевозки одного пассажира на 1 км, при обеспечении соответствующего уровня комфорта, а также принятых требований по безопасности и экологии.

# Дорожные карты

---

это наглядное представление пошагового сценария развития определённого объекта – отдельного продукта, класса продуктов, некоторой технологии, группы смежных технологий, бизнеса, компании, объединяющей несколько бизнес-единиц, целой отрасли, индустрии и даже плана достижения политических, социальных и т.д. целей

# ДОРОЖНАЯ КАРТА ОБЩЕСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ «ДЕТСТВО»



## Вероятные угрозы и существенные условия будущего



# **1.2. Место стратегического менеджмента в управлении предприятием.**

# ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## ОТДЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

## ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- а) формирует стратегическое мышление
- б) осуществляет сбор и анализ стратегической информации
- в) вырабатывает стратегическ. план

**Стратегическое  
планирование**

- г) координирует разработку программ подразделений
- д) контроль за исполнением стратегического плана

**РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ**

# МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

- **Корпоративное планирование  
Corporate Planning**
- **Интерактивное планирование  
Logical Incrementalism**
- **Интуитивное планирование  
Muddling Through**
- **Хаотическое планирование  
Garbage Can**

- 1) Корпоративное планирование (corporate planning)- стратегическое планирование осуществляет высшее руководство, оно же осуществляет жесткий контроль процесса выполнения стратегии. Среднее и низовое звено управления строго выполняет принятые стратегии и функционирует по отведённым им свыше траекториям.
- 2) Интерактивное планирование (logical incrementalism)- высшее руководство организует процесс выработки стратегии, объединяя в единое целое частные стратегии, разработанные в отдельных функциональных и продуктовых подразделениях предприятия. Мягкий контроль внутри подразделений, вовлечение среднего и низового уровня в процесс стратегического планирования и контроля. Широкое распространение стратегического мышления среди сотрудников предприятия.



3) Интуитивное планирование (muddling through) - высшее руководство интуитивно устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение, т.е. используется «стратегический дрейф», основная цель - приспособить организацию к изменению внешней среды. Используется, если в высшем руководстве отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования.

4) Хаотическое планирование (garbage can) - планированием как таковым не является. Принимаются быстрые решения при возникновении проблем. Такая позиция противоположна корпоративному планированию, стратегическое мышление на предприятии отсутствует.

# Принципы Стратегического управления

*ориентации на будущее*

*устойчивости развития*

*реализуемости целей*

*поэтапности*

*гибкости*

*комплексности*

*Единства  
планов и  
программ*

*создания условий  
для реализации  
стратегии*

*участия*

*непрерывности*

# Стратегические системы принятия управленческих решений

## ■ В системе стратегического планирования:

1. Стратегическое планирование по периодам
2. Выбор стратегических позиций

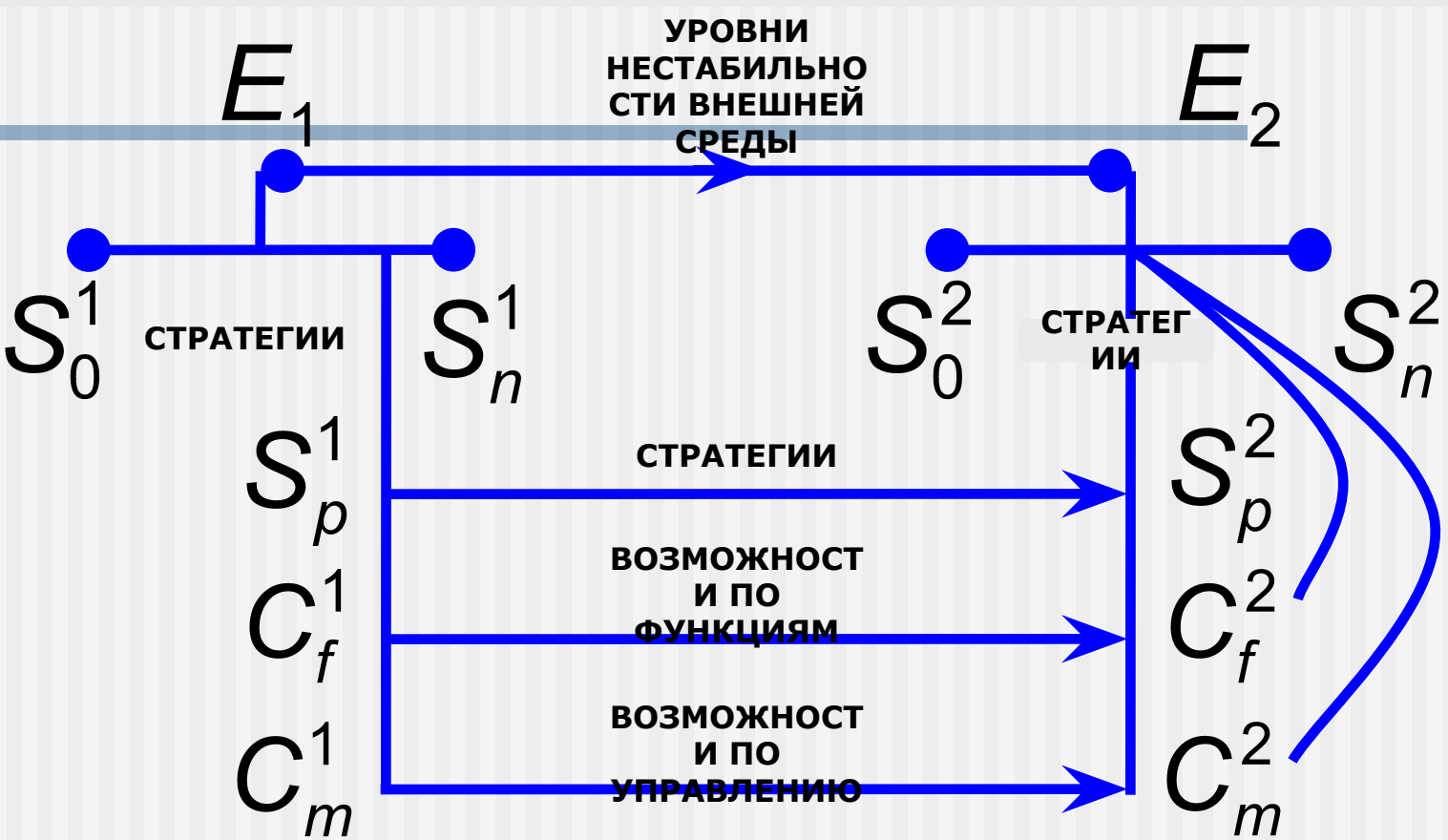
## ■ В системе стратегического управления

1. Управление на основе ранжирования задач
2. Управление в условиях неожиданностей.

## Процесс стратегического планирования по периодам включает:

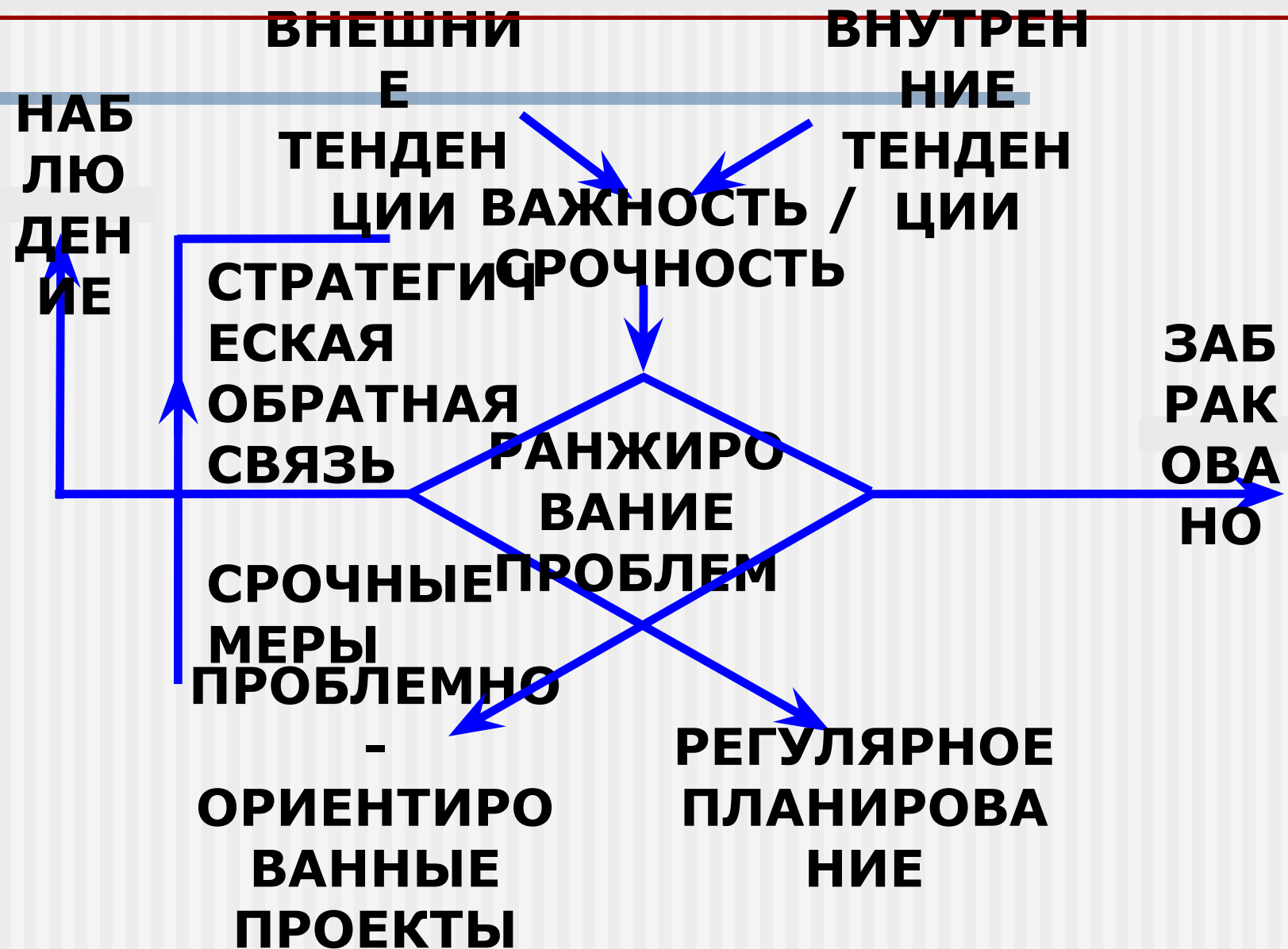
- Экстраполяцию тенденций(анализ будущих состояний).
- Анализ перспектив деятельности. Осуществляется сравнение перспектив организации в различных видах деятельности, устанавливаются приоритеты и распределяются ресурсы между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.
- Анализ позиций в конкурентной борьбе по видам деятельности., когда определяется, насколько можно поднять результаты работы организации, улучшив конкурентную стратегию по отношению к самым опасным конкурентам, как существующим, так и возможно вступающим на рынок, а также по отношению к товарам – заменителям. частично или полностью удовлетворяющим ту же потребность.
- Диверсификации деятельности
- Разработка общих целей и стратегий.

# ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ



$C_f$  - ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ  
 $C_m$  - ОБЩЕУПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

# РАНЖИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ



# *Выбор стратегических позиций*

используется предприятиями в том случае, если привязка к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет выжить предприятию. Данная система принятия управленческих решений противоположна системе стратегического планирования по периодам. В данном случае, проведя анализ внешней среды, предприятие, отказываясь от существующей убыточной деятельности, определяет для себя возможный ряд стратегий, которые лучше всего отвечают его целям. Далее под выбранную стратегию подбирается функциональный и обще управленческий потенциал организации.

# **Управление на основе ранжирования стратегических задач**

предполагает: установление постоянного наблюдения за всеми тенденциями во внешней обстановке (политика, экономика, социология); результаты анализа этих тенденций и оценка степени срочности решений, докладываемых высшему руководству как на регулярном совещании, так и по мере обнаружения новых опасностей и открытия новых возможностей; высшее руководство вместе с плановой службой делит все задачи на 4 категории.



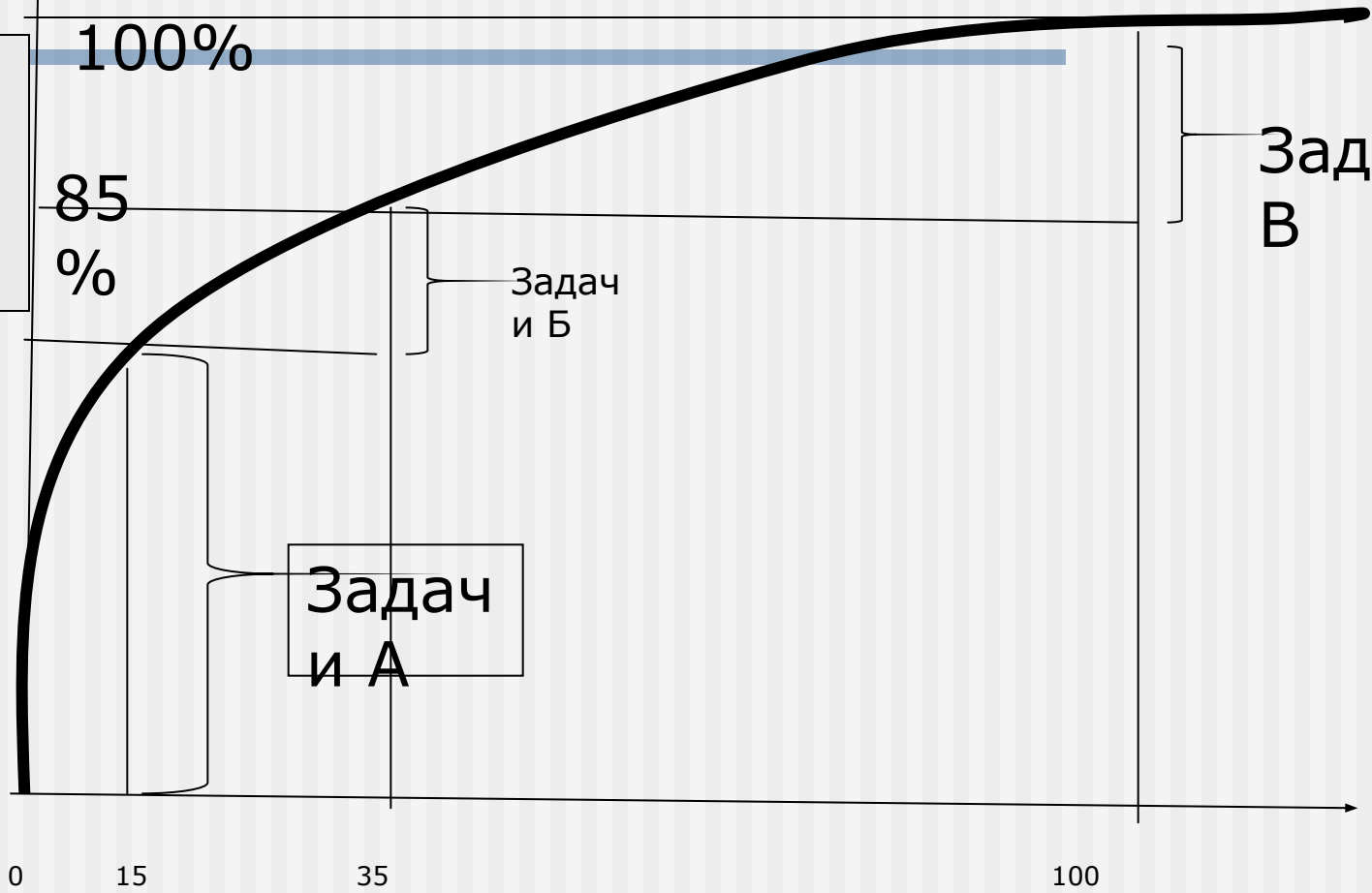
# Виды стратегических задач

---

1. Срочные и самые важные задачи, которые требуют немедленного решения
2. Важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла
3. Важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля
4. Неважные и несрочные задачи, т.е. задачи, представляющие собой ложную тревогу

# АБВ- анализ

Значимость задач, % от совокупного дохода 65%



Задач и А

Задач и Б

Задачи В

0 15 35 100

Общее число задач (затраты), в %



# ***Управление в условиях стратегических неожиданностей***

---

уточняет тот факт, что в реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, и превращаются в стратегические неожиданности.

# Стратегическая неожиданность

- Проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- Она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- Неумение принять адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- Контрмеры должны быть приняты срочно, но обычно существующий в организации порядок действий этого не позволяет.

Прежние стратегии и планы не годятся, информация, которую нужно освоить и изучить, идет потоком. Организации угрожают информационные перегрузка.

Внезапность и вероятность крупных потерь осознается в организации настолько глубоко, что возникает угроза всеобщей паники. Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет действенность и даже может оказаться небезопасной. 37

# ***Управление в условиях стратегических неожиданностей***

Управляющие низовых звеньев, оказавшись без указаний к действию, начинают «тянуть одеяло на себя» и создают неразбериху. Наконец, заботы о сохранении здорового морального климата, сложности, связанные с неожиданной ситуацией, отвлекают внимание от повседневной работы — производства, сбыта, распределения.

Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности будет очень высок, то она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер на случай стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы, включают создание сети связи для чрезвычайных ситуаций, сети оперативных групп для принятия стратегических мер, а также проведение испытаний деятельности оперативных групп в некризисных ситуациях.

# УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НЕОЖИДАННОСТЕЙ

## ПРОБЛЕМА

1. Осознана всей организацией
2. Опасность возникновения паники

3. Информационная перегрузка

Разрушение иерархии приоритетов

Одновременная необходимость в том, чтобы:

- успокоить организацию
- продолжать обычную работу
- подготовить стратегические

## РЕШЕНИЕ

СЕТЬ СВЯЗЕЙ ДЛЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ УСЛОВИЙ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

- КОНТРОЛЬ И ПОДДЕРЖАНИЕ ЗДОРОВОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ
- ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБЫЧНОЙ РАБОТЫ

- ПРИНЯТИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ МЕР



# ПРОБЛЕМА

# РЕШЕНИЕ

Планы, подготовленные для чрезвычайной ситуации непригодны

Имеющаяся стратегия неприменима

Структура и прием работы неприемлемы

Передача права решения низовым звеньям ведет к неразберихе

Острая нехватка времени  
Прежний опыт использовать нельзя

**СЕТЬ (СЕТИ)  
ОПЕРАТИВНЫХ ГРУПП  
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕР:**

- **ВЫБОР И ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЯ**

- **СОСТАВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ СВЯЗЕЙ ПО «СХЕМЕ ЗВЕЗДЫ»**

**СТРАТЕГИЯ,  
КООДИНИРУЕМАЯ  
ИЗ ЦЕНТРА**

**ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ  
ИСПОЛНЕНИЕ**

**НОВЫЙ ПОРЯДОК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ:**

- **ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД**
- **УМЕНИЕ АНАЛИЗИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ**

- **УМЕНИЕ РАБОТАТЬ КОЛЛЕКТИВНО**