



# Модуль «Теория управления»

## 1.3 Стратегическое управление



---

Ольга Васильевна Ибрагимова,  
директор ИДПО МГУ "Горизонт", к.п.н., доцент



# Стратегическое

**Стратегия** (др.-греч. — *искусство полководца*) — наука о войне, в частности наука полководца, общий план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

**Тактика** является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.

**Стратегия** достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы — цель».





# Этапы развития корпоративного управления

- Бюджетирование
- Долгосрочное планирование
- Стратегическое планирование
- Стратегическое управление



# Бюджетирование

- Специальных служб планирования в компаниях не создавалось;
- Формальное планирование ограничивалось составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели.
- Особенностью бюджетных методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность.
- При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат.



# Долгосрочное планирование

- Характерными стали **высокие темпы роста рынков товаров** и достаточно высокая **предсказуемость тенденций** развития национальной экономики.
- Основная идея данного подхода - **составление прогноза производства и продаж фирмы на несколько лет вперед.**
- Главный показатель - прогноз сбыта продукции, базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы.
- Главная задача состояла в **выявлении финансовых проблем**, которые ограничивают рост фирмы.



# Стратегическое планирование

- отсутствует предположение о том, что будущее обязательно должно быть лучше прошлого, и отвергается положение о возможности изучения будущего методом экстраполяции;
- различное понимание роли внешних факторов;
- в основе стратегического планирования лежит анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.
- **цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции организации на динамику рынка и поведение конкурентов.**



# Стратегическое управление

- Задачи стали возникать настолько стремительно, что их было невозможно вовремя предусмотреть.
  - методика стратегического управления - управление на основе гибких экстренных решений.
- 
- **стратегическое планирование** - "от прошлого - через настоящее - к будущему",
  - **стратегическое управление** - "от образа будущего бизнес-успеха - к настоящему и снова - к будущему".



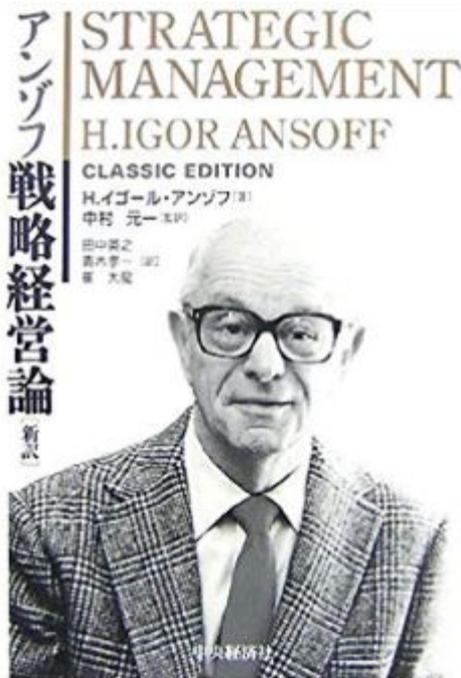


# Отличия стратегического управления от стратегического планирования

- **отход от управленческого рационализма;**
- **парадигма основана на системном и ситуационном подходах к управлению ;**
- **организация рассматривается при этом, прежде всего как открытая система ;**
- **главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, а и вне нее.**



# История стратегического управления



Впервые понятие стратегического управления ввел американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями I. Ansoff в 1962 году.

Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой - структура управления организацией, которая отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.



# Стратегический подход к управлению

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.



# Функционально-операционное определение

**Стратегическое управление** представляет собой процесс, определяющий последовательность действий 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.



# Сущность стратегического управления

заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- 1) в каком положении организация находится в настоящее время,**
- 2) каком положении она хотела бы находиться в средней 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**.

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,
- применение принципов стратегического управления позволяет обеспечить организации как жизнеспособность в изменяющихся условиях, так и конкурентоспособность на долгосрочную перспективу.



# Стратегическое управление как комплексный процесс

Обычно выделяют три основных элемента: **стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии.**

Все эти элементы тесно взаимосвязаны между собой, и 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) **укрепление рыночной позиции** по отношению к конкурентам



# 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.



# Предметы стратегического управления

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.



# Объекты стратегического управления

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

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



# Стратегическое управление предприятием можно рассматривать с трёх точек зрения

1. **Виды деятельности**, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки, производство продукции, снабжение, сбыт; управление персоналом.
2. **Этапы процесса управления**: анализ ситуации и выявление проблем, определение цели и планирование деятельности по достижению цели, осуществление рыночной деятельности, контроль и оценка достигнутых результатов.
3. **Элементы механизма управления**: информация, кадры, техника управления; структура организации, финансовые средства, технология процесса управления.

Данные элементы соответствуют трем важнейшим аспектам стратегического управления: **функциональному, процессному и элементному**.



# Модуль «Теория

**Благодарим за интерес к  
материалам модуля!**