

# ТЕМА № 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАУК



# §1. СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ОСНОВЫ КЛАССИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



**Управление можно рассматривать с двух позиций: как систему и как процесс.**



**Управление** - процесс целенаправленного, систематического воздействия субъекта управления на объект управления с целью обеспечения его функционирования и развития в заданном субъектом управления режиме.





В этом случае мы рассматриваем **управление как процесс**. Однако для того начался процесс управления, предварительно должна быть создана **система управления**.

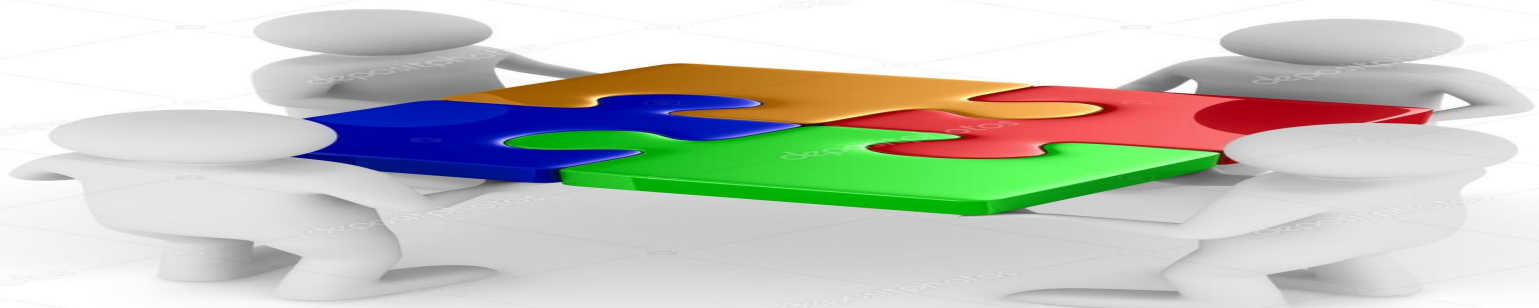


В общенаучном плане **система** – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

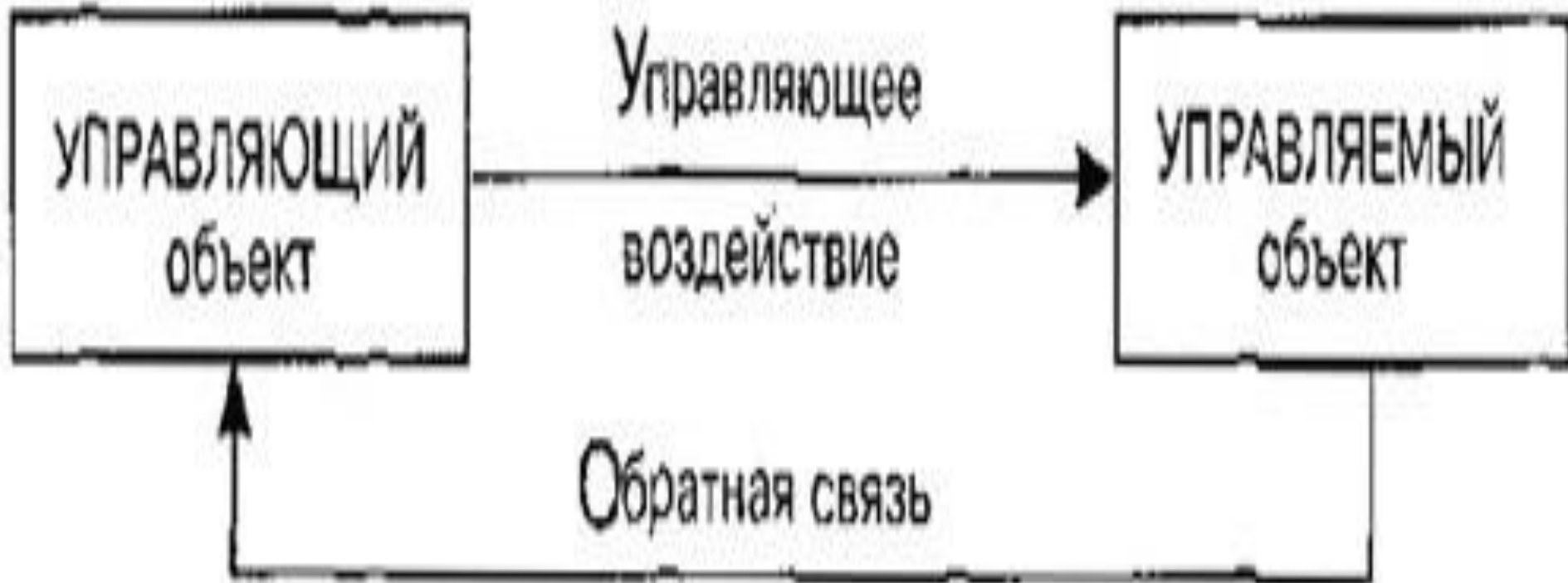


## **Система управления включает в себя следующие компоненты:**

- Субъект управления – тот, кто управляет.
- Объект управления – это тот, кем управляют.
- Воздействие субъекта управления на объект управления.
- Обратная связь или информация о результатах управленческого воздействия.



**Простейшая система управления может быть представлена следующим образом:**



**Рис. 5.3. Схема системы управления с обратной связью**



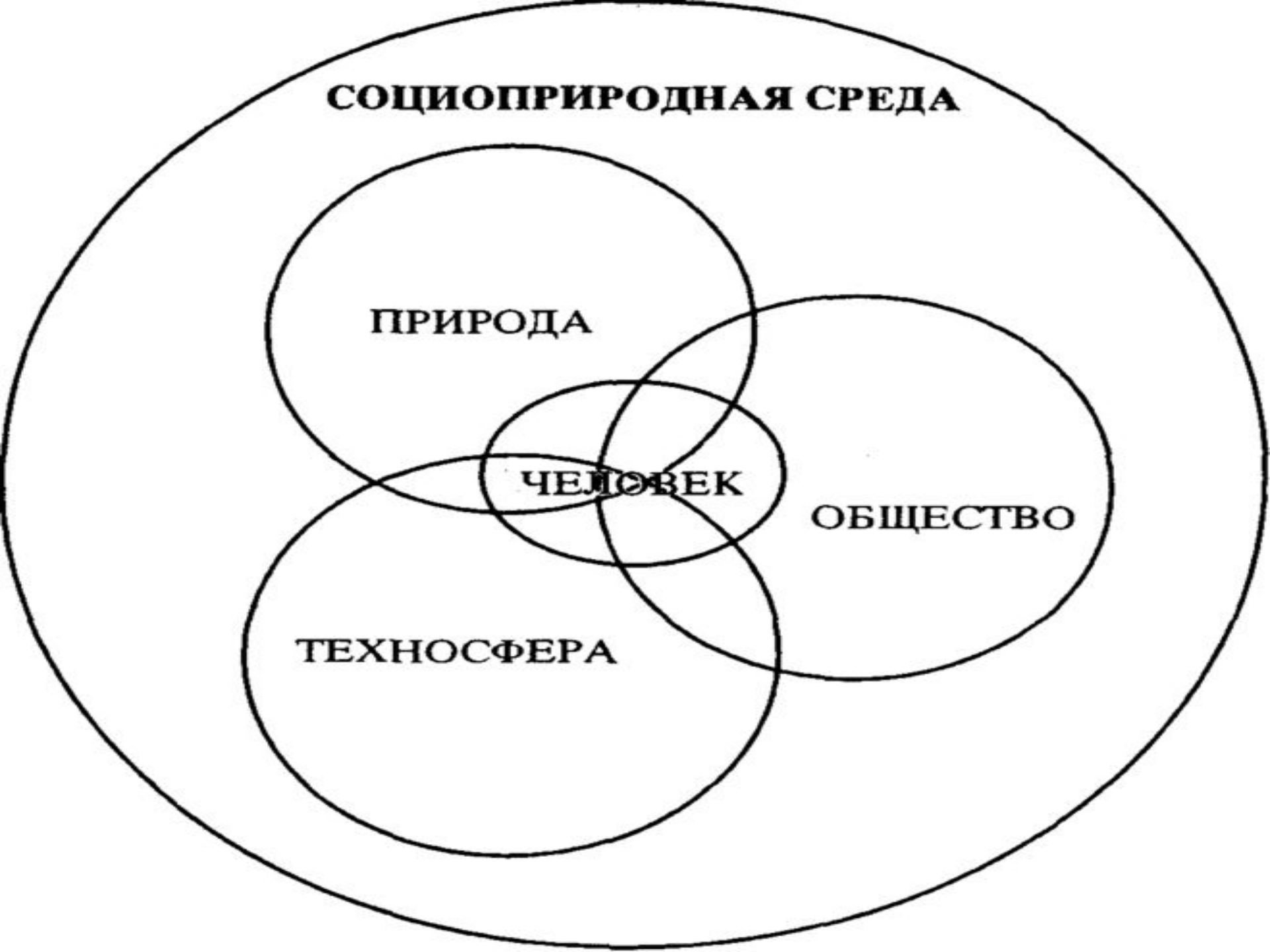
**СОЦИОПРИРОДНАЯ СРЕДА**

**ПРИРОДА**

**ЧЕЛОВЕК**

**ОБЩЕСТВО**

**ТЕХНОСФЕРА**



Управление, наряду с наличием общих закономерностей, принципов и методов, определяющих управленческий процесс в любой сфере его протекания, имеет свои особенности в зависимости от специфики условий его осуществления.



## **Три основных сферы управленческой деятельности:**

1. Управление техническими механизмами (к примеру автомобилем, самолётом, станком и т.д.).



# **Три основных сферы управленческой деятельности:**

## **2. Управление биологическими системами**





# Три основных сферы управленческой деятельности:

3. Управление социально-экономическими системами или, проще говоря, управление людьми.





Управлять людьми можно на двух уровнях:



1. Можно управлять людьми на уровне государства и (или) муниципальных образований принимая за объект управления эти системы в целом или отдельные их структурные компоненты.





2. Вторым уровнем управления можно считать управление **хозяйственными организациями** (предприятиями), бюджетными учреждениями и другими структурами, которые принято относить к организациям.



Таким образом, возникают две разновидности управления социально – экономическими системами:

1. Государственное и муниципальное управление;
2. Управление организациями (предприятиями и бюджетными учреждениями) или менеджмент.

Юридическая фирма «Доктор права»



# Субъекты государственного и муниципального управления





# Субъекты государственного и муниципального управления



**ДМИТРИЙ КОБЫЛКИН**

ГУБЕРНАТОР ЯМАЛО-НЕНЕЦКОГО  
АВТОНОМНОГО ОКРУГА



**АНАТОЛИЙ АРТАМОНОВ**

ГУБЕРНАТОР КАЛУЖСКОЙ  
ОБЛАСТИ



**ЕВГЕНИЙ САВЧЕНКО**

ГУБЕРНАТОР БЕЛГОРОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ



**СЕРГЕЙ СОБЯНИН**

МЭР г.МОСКВЫ



**САМЫЕ-САМЫЕ**

# Субъекты государственного и муниципального управления



Таким образом, возникают две разновидности управления социально – экономическими системами:

1. Государственное и муниципальное управление;
2. Управление организациями (предприятиями и бюджетными учреждениями) или менеджмент.

Юридическая фирма «Доктор права»



# Менеджмент (корпоративное управление)

- это наука о принципах, методах и средствах управления организацией в целях повышения эффективности её функционирования и развития.

## Manager



## Менеджер

0633027693, 0971760896

**Организации делятся на две разновидности:**

- **Коммерческие организации;**
- **Некоммерческие организации.**



**Некоммерческие  
организации**



# Государственные и муниципальные организации





# Субъекты менеджмента или корпоративного управления

## СОВРЕМЕННАЯ ШКОЛА



Компьютерный класс



Спортивный зал



Кабинет начальных классов



Кабинет физики

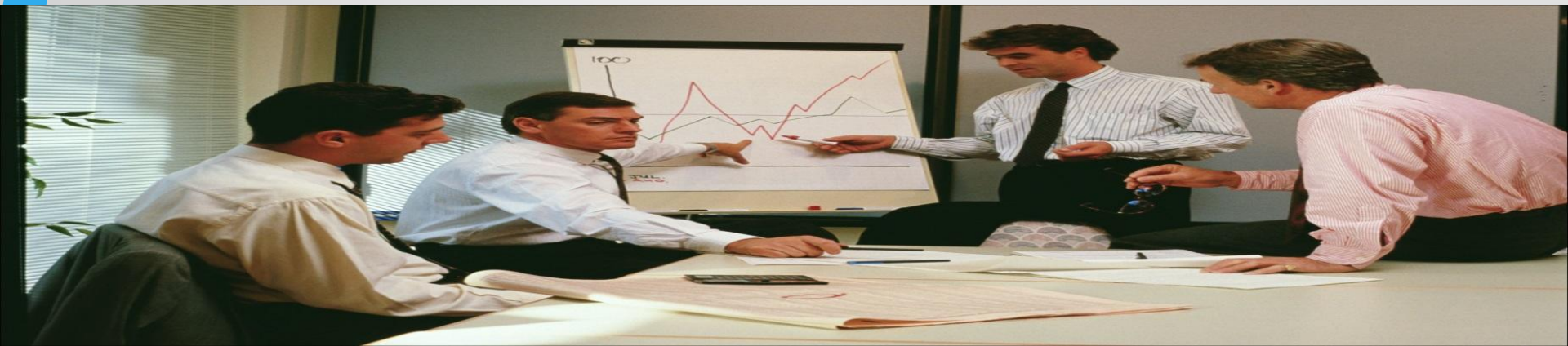


**Коммерческие организации – это организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.**





Гражданское законодательство нашей страны определяет, что под предпринимательской деятельностью понимается **«самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг»**. Гражданский кодекс. Часть первая и вторая. Ст. №2. часть 1.





**«Предприятием...признаётся имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности».**  
Гражданский кодекс. Часть первая и вторая. Ст. №132. часть 1.



# Субъекты менеджмента или корпоративного управления

Менеджеры высшего звена – к ним относят первых лиц предприятия: председателя и членов советов директоров, директоров и их заместителей (функциональных директоров) и т.д.



WWW



# Субъекты менеджмента или корпоративного управления

**Менеджеры среднего звена** – начальники цехов, отделов, служб и аналогичных подразделений.





# **Субъекты менеджмента или корпоративного управления**

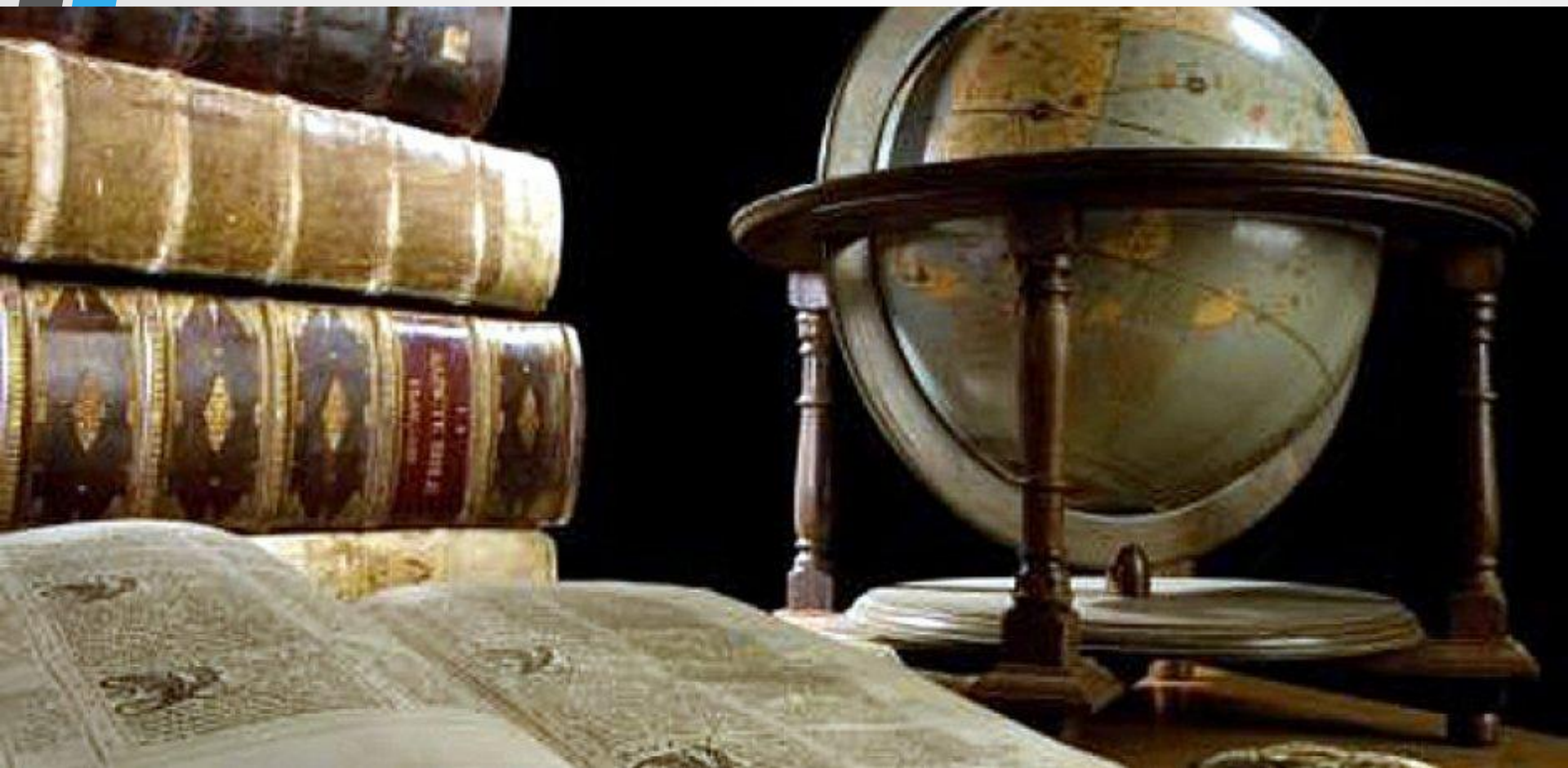
**Менеджеры нижнего звена – начальники участков, мастера, бригадиры и т.д.**



## §2. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ



Управление является общенаучным понятием, исследованием которого занимается большое количество наук, научных школ и направлений.





**Кибернетика** - наука об общих закономерностях, принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе.







# ДРЕВНЯЯ Греция



Эта наука уходит корнями во времена Древней Греции и происходит от древнегреческого слова «кибернет», что означало «ремесло кормчего, управляющего кораблём в беспокойном, полном опасностей море и ведущего его к далёкой, но конкретной цели».





Во второй половине двадцатого столетия учёные обратили внимание на много общих моментов в вопросах управления биологическими, социальными и техническими системами и признали необходимость рассматривать эти процессы комплексно, в рамках единой науки об управлении – кибернетики.



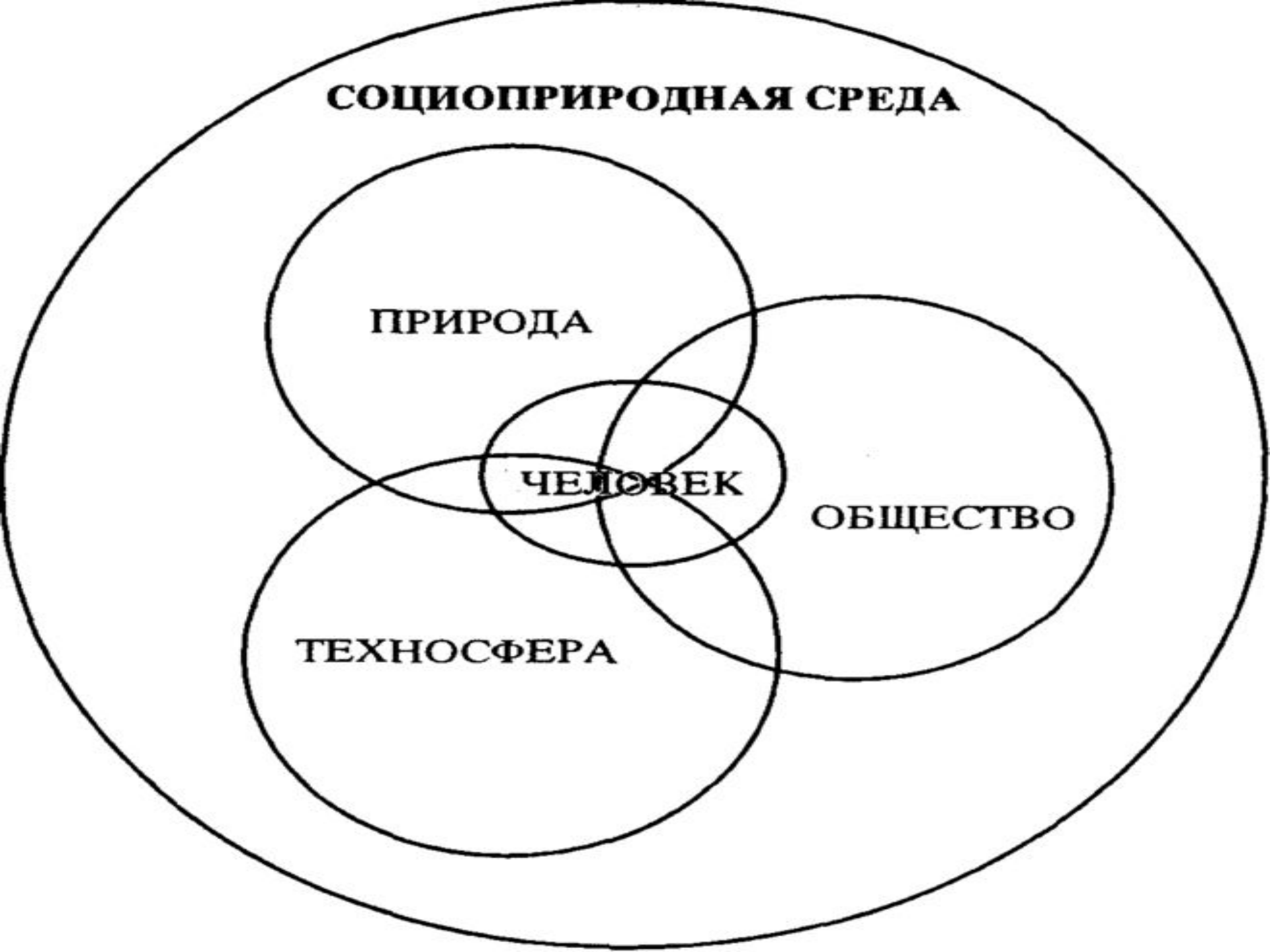
**СОЦИОПРИРОДНАЯ СРЕДА**

**ПРИРОДА**

**ЧЕЛОВЕК**

**ОБЩЕСТВО**

**ТЕХНОСФЕРА**



**Теория управления – это наука о закономерностях, принципах и методах управления социально - экономическими системами.**

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ





**Государственное и муниципальное управление - это наука о принципах, методах и средствах управления государством и муниципальными образованиями.**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
И  
МУНИЦИПАЛЬНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**



**Менеджмент** - это наука о принципах, методах и средствах управления организацией в целях повышения эффективности её функционирования и развития.



Вышеназванная специфика, то есть возможность рассматривать управление как систему или процесс породила несколько подходов к исследованию этого феномена. Среди них можно выделить три основных: системный, процессный и ситуативный.





**Системный подход** – наибольшее распространение получил в 60-е годы прошлого столетия и характеризовался сосредоточением основных исследовательских усилий на изучении строения компонентов системы управления, а также поиске наиболее эффективного варианта связей и отношений между ними.

## Системный подход к управлению



То есть, речь шла о рассмотрении понятия управления как единого целого, состоящего из отдельных, но удачно связанных между собой частей, которые в совокупности обеспечивают успешное выполнение данной системой своих функций.

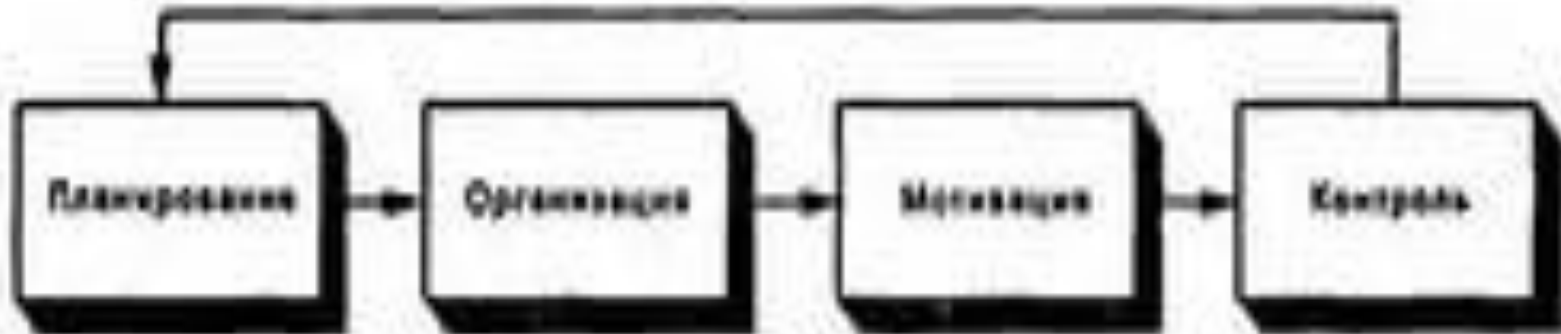


Теоретическую основу этого подхода составили научные труды известных учёных Фредерика Тейлора, Френка и Лилиан Гилбретт, а наибольшее практическое воплощение получили в деятельности основателя одноимённой империи, известного капиталиста и гениального менеджера Генри Форда.





**Процессный подход** – развивался параллельно с системным, но основные усилия направлял не на изучение строения системы управления, а на исследование специфики её функционирования. Особое внимание сторонники уделяли изучению отдельных функций управления и поиску путей наиболее эффективной их реализации в организациях.



К числу родоначальников принято относить **Анри Файоля**. В процессе длительного управления крупной угольной компанией во Франции он накопил большой опыт управленческой деятельности и сделал попытку теоретически осмыслить его.

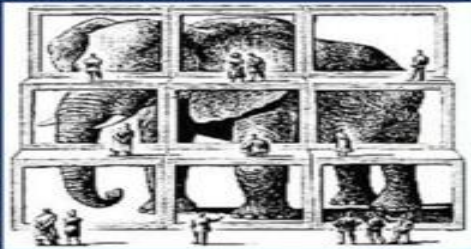
### Функциональный подход к управлению:

Каждый из участников видит только свою часть работы!

Незаинтересованность в общих результатах!

Усложнённость обмена информацией!

Конкуренция и конфликты между обособленными подразделениями!



### Процессный подход:

Идентификация процессов и подпроцессов

Определение владельцев процессов и подпроцессов

Рейтинги процессов

Мониторинг, измерение и анализ процессов и подпроцессов

Улучшение процессов

Установление последовательности и взаимодействия — корреляции процессов и подпроцессов

Методы контроля

Критерии оценки

Процессный подход

Функциональный подход



Основным направлением его исследований стало не просто изучение функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль), а поиск путей успешного сочетания их между собой и слияния в единую серию непрерывных взаимосвязанных действий.





**Ситуативный подход** – сформировался в 80-е годы двадцатого столетия в связи с ускорением социально-экономических процессов в обществе, и нарастанием кризисных явлений. Постепенно пришло понимание того, что единых, универсальных для любой управленческой ситуации рекомендаций не существует, да и не может существовать объективно.



Успеха достигает тот, кто сумеет качественно проанализировать ситуацию, учесть влияние многочисленных специфических факторов и выработать оптимальное для данной ситуации решение.



Признанным теоретиком данного направления в управленческой науке принято считать Американского учёного **Игоря Ансоффа**. А практическое воплощение он нашёл в конце 80-х годов 20-го века в деятельности **Б. Карлофа**, который успешно применял ситуативный подход в процессе управления компанией «Скандинавские воздушные линии».





# §3. ПРЕДПОСЫЛКИ, ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СУЩНОСТЬ «СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»



**Менеджмент (корпоративное управление)** - это наука о принципах, методах и средствах управления организацией в целях повышения эффективности её функционирования и развития.



Анализируя историю возникновения и дальнейшего развития человеческой цивилизации, можно отметить, что до середины прошлого тысячелетия в экономике господствовало **натуральное хозяйство**.





Серьёзные изменения начались около пятисот лет назад. Великие географические открытия в совокупности с изменениями социально-политических условий жизни ряда европейских стран привели на смену натуральному хозяйству рынок со всеми присущими ему характерными чертами. На первый план вышел обмен товарами и услугами.



**Субъектами производства товаров и услуг стали предприятия, массово возникавшие в период так называемой промышленной революции.**



Они требовали управления, которое принципиально отличалось как от управления домашними хозяйствами, так и имевшимися в тот период мастерскими ремесленников.

Главное отличие заключалось в масштабах и сложности осуществления этого процесса.

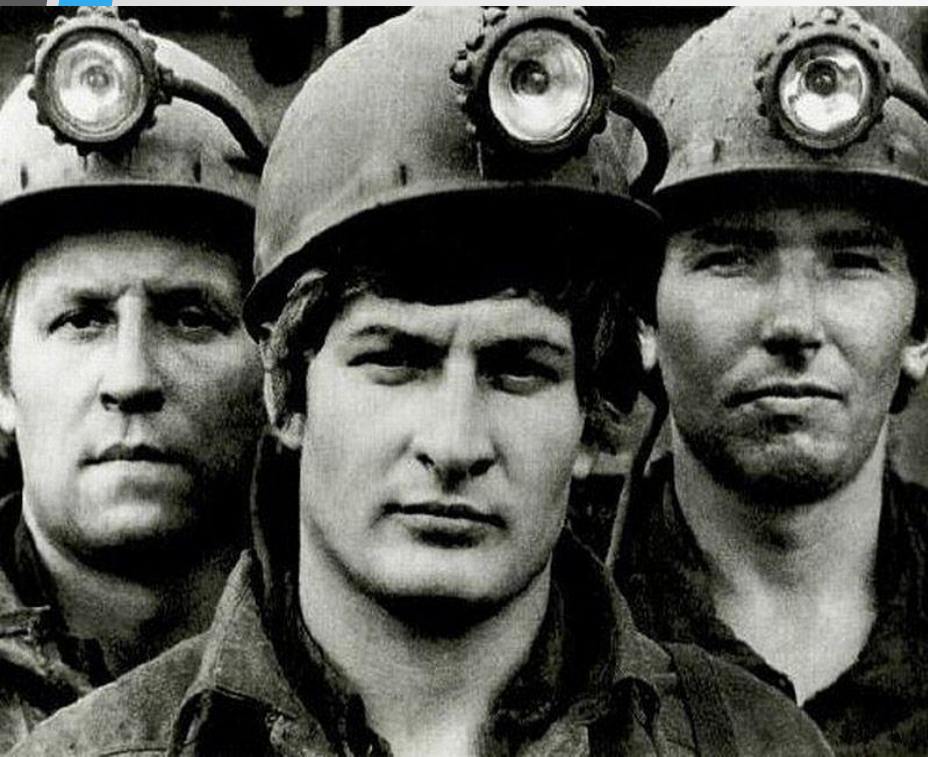




**Во-первых, собственники предприятий, расширяя границы своей деятельности, вынуждены были привлекать на производство всё новых и новых работников, большинство из которых не имели опыта работы и нуждались в постоянном контроле.**



**Во-вторых,** сами капиталисты уже не могли в одиночку управлять предприятиями, и постепенно начинали привлекать себе в помощь сотрудников, которым поручалось профессионально заниматься управлением.



В итоге сформировалась новая, ранее не известная и, следовательно, научно не осмысленная сфера деятельности – управление предприятиями в условиях рыночной экономики.



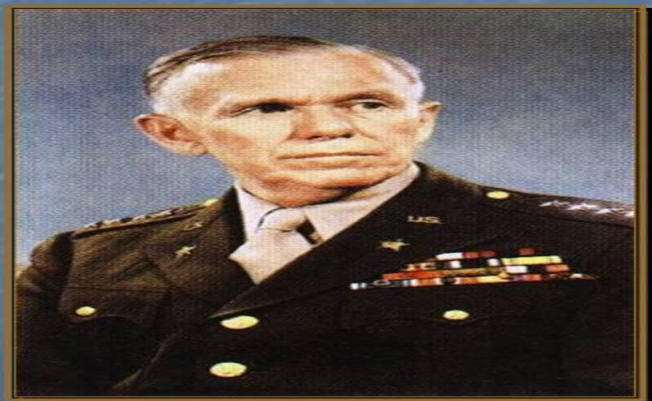


**«Великая депрессия» во многом изменила взгляды на мир и в 50 - е годы в практике управления крупными компаниями широкое распространение получило «долгосрочное планирование».**

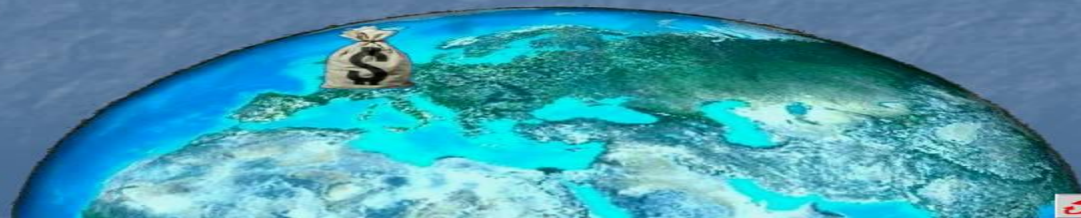


Необходимость его внедрения была продиктована самой жизнью. Дело в том, что к тому времени закончилась вторая мировая война и в основном завершилось преодоление разрухи. Люди начали возвращаться к мирной жизни, а это повлекло за собой усиление потребительской активности населения.

## ПЛАН МАРШАЛЛА



Программа восстановления и развития Европы после 2МВ.

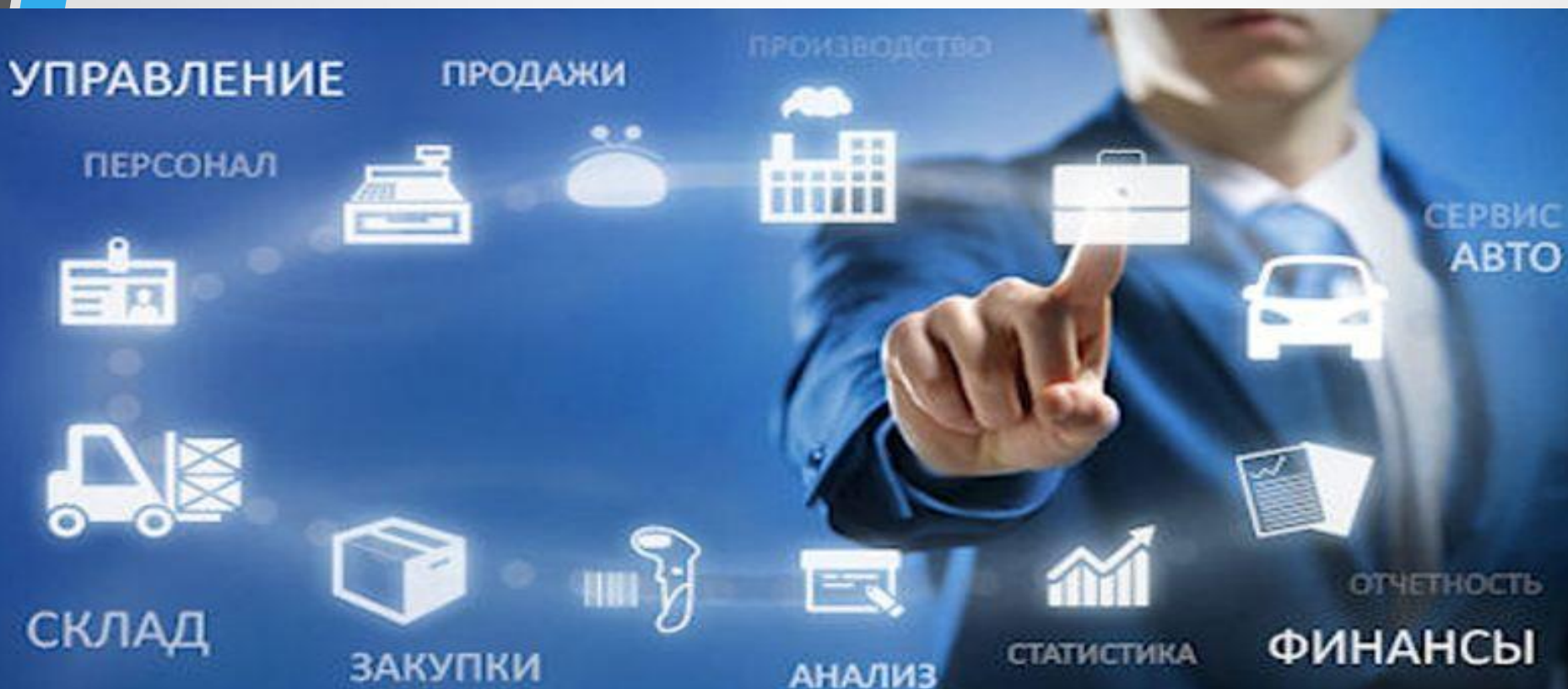


Нужно было использовать момент для насыщения рынка товаром и, соответственно, завоевания своей доли на нём. Успех во многом зависел от умения правильно использовать имеющийся потенциал, а также привлечь новые ресурсы.





Понимая это, руководство крупных и средних компаний стало создавать специальные структуры, на которые и возлагалась функция «долгосрочного планирования».



Главным направлением деятельности отделов «долгосрочного планирования» стало изучение внутренних возможностей компании и выработка рекомендаций по их мобилизации и раскрытию. Исследованию внешней среды отводилась лишь второстепенная роль. Считалось, что её динамика ещё не столь высока, чтобы повлиять на ситуацию на рынке в течение планового периода.



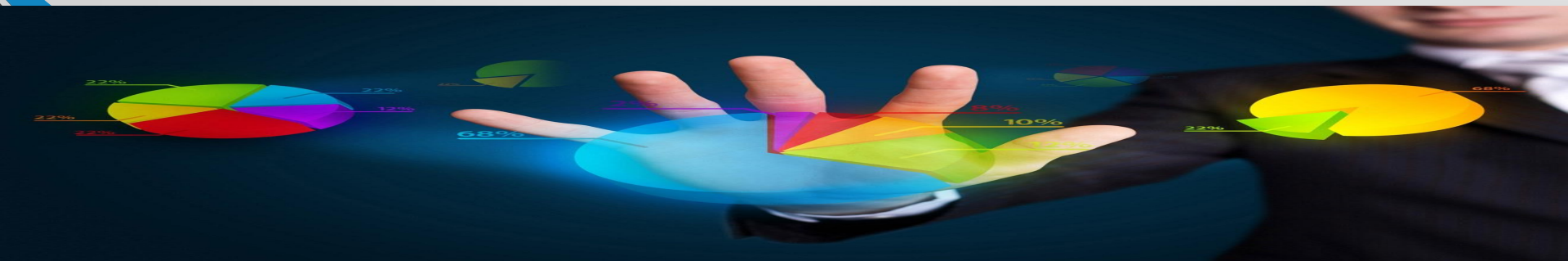
Ситуация начала принципиально меняться в 70-е годы XX столетия. Научно – техническая революция и насыщение рынка «пионерными» товарами значительно повысили динамику развития внешней (по отношению к предприятиям) окружающей среды.





**На смену «долгосрочному планированию»  
пришло «стратегическое планирование».** Оно принципиально отличалось от долгосрочного по двум позициям:

- Главные исследовательские усилия субъекты осуществления стратегического планирования направляли не внутрь предприятия, а во вне. То есть, основным объектом изучения стала внешняя среда, быстро меняющиеся потребности потенциальных клиентов.



**На смену «долгосрочному планированию»  
пришло «стратегическое планирование». Оно  
принципиально отличалось от долгосрочного по  
двум позициям:**

- **Выявляя тенденции развития рынка, аналитики, как правило, они прорабатывали несколько вариантов развития ситуации на рынке и, в соответствии с этим, несколько вариантов деятельности предприятия.**



Разразившийся в 70 – е годы двадцатого столетия экономический кризис значительно усилил **неопределённость окружающей среды** и ускорил протекание происходящих в ней процессов. Прогнозировать что – либо стало ещё сложнее и наглядно проявились ограниченные возможности **стратегического планирования**, ему на смену пришёл **«стратегический менеджмент»**.





# Что же изменилось с переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту?»

Изменилось главное — сознание менеджеров. Пришло понимание того, что «косметические меры» уже не дадут эффекта и нужно радикально менять саму ментальность предпринимательской деятельности и учиться работать в новых исторических условиях.

## Стратегическое управление



**Во – первых,** на предприятиях были сформированы новые структуры, которые постоянно изучали ситуацию на рынке, оперативно обнаруживали изменения и поставляли информацию руководству о вновь выявленных тенденциях.



**Во – вторых,** в руководящих структурах были созданы механизмы своевременного реагирования на обнаруженные изменения и принятия соответствующих управленческих решений.





Анализ содержания менеджмента позволяет сделать вывод о том, что управление организацией осуществляется на трёх уровнях:

## Стратегический менеджмент



# ПОВСЕДНЕВНЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ



## СРЕДНЕСРОЧНЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ



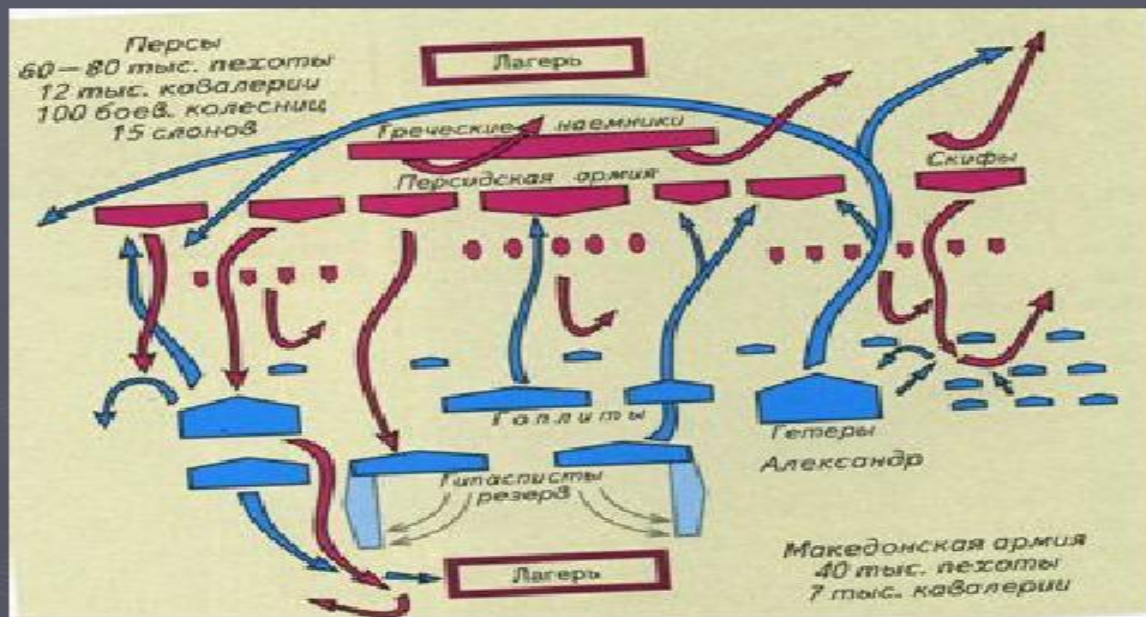


**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ:**



Слово «стратегия» в переводе в греческого означает «искусство генерала» и противопоставляют его «искусству лейтенанта».

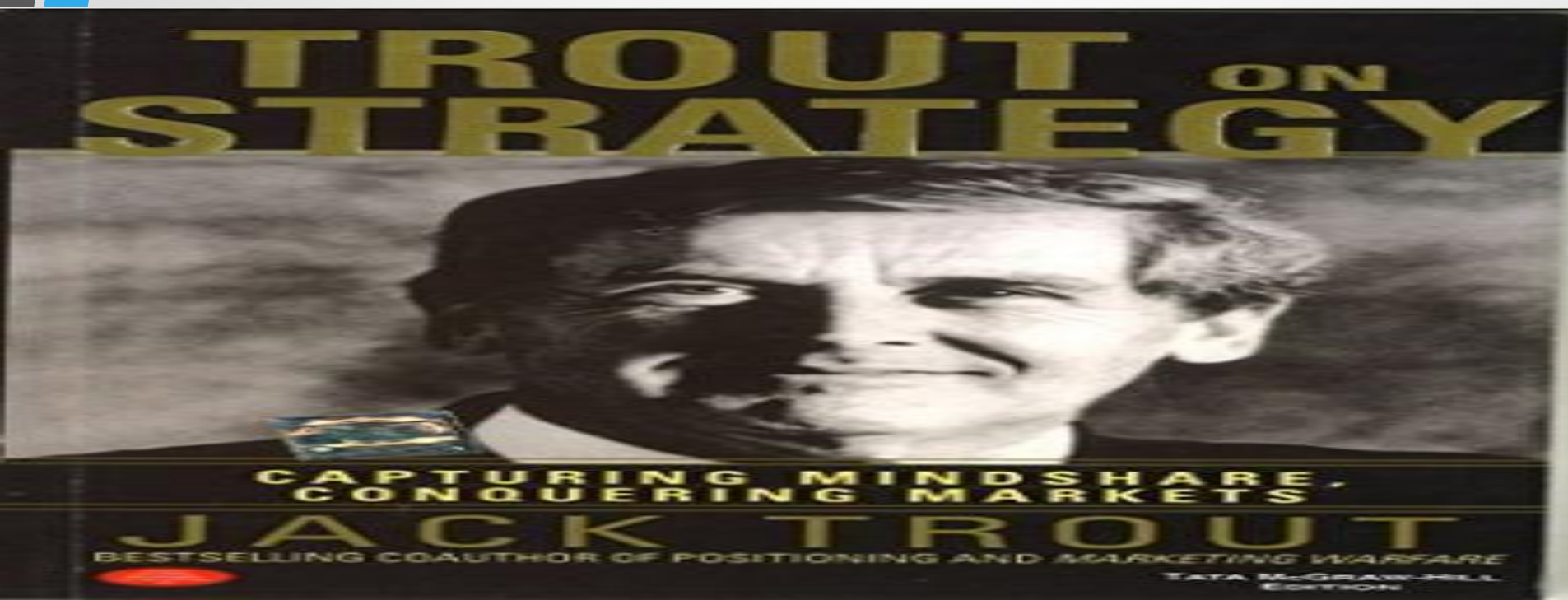
## План битвы при Гавгамелах



Бой шел на всей равнине. Персов было так много, что они едва не окружили македонскую армию...



Джек Траут даёт следующее определение:  
«Стратегия – наука о планировании и проведении крупномасштабных военных операций, о маневрировании силами с целью занятия наиболее выгодной позиции до вступления в контакт с врагом».





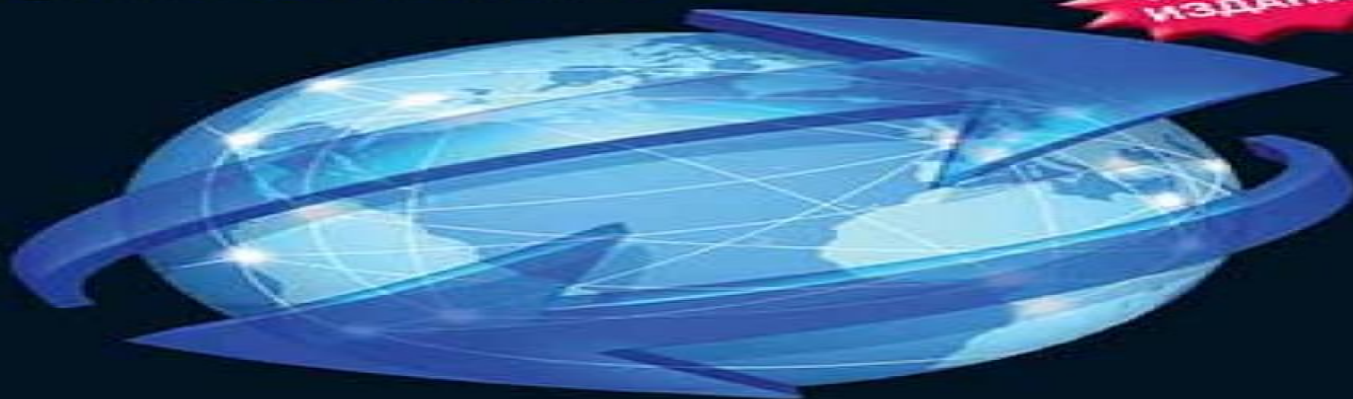
**Стратегический менеджмент** – это наука о стратегических аспектах управления организацией, то есть о принципах, методах и средствах достижения целей её развития в долгосрочной перспективе.

*Концепции и ситуации для анализа*

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Создание конкурентного  
преимущества

ПОЛНОЕ  
ИЗДАНИЕ



ТОМПСОН, ПИТЕРЕФ, ГЭМБЛ, СТРИКЛЕНД

## Этапы осуществления стратегического менеджмента:

- Анализ внутренней и внешней среды функционирования организации.
- Определение общего направления развития организации.
- Выбор и формулировка стратегии развития организации.
- Реализация избранной стратегии развития организации.
- Контроль реализации стратегии.

Принято считать, что отправной точкой становления собственно стратегического менеджмента стало проведение в 1973 году в Соединённых Штатах Америки международной конференции по данной проблеме. Активное участие в его последующем развитии приняли такие учёные как Игорь Ансофф, Питер Друккер, Генри Минцберг, Майкл Портер и другие.





Параллельно с научными исследованиями началось практическое применение теоретических положений стратегического менеджмента в практике управления такими гигантами мировой экономики как General Electric, Coca Cola, IBM. Большой вклад в развитие данной науки и воплощение её выводов на практике внесли известные консалтинговые фирмы Boston Consulting Group и McKinsey.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**