

ТЕМА 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



1. Стратегия менеджмента

2. Разработка стратегии менеджмента

3. Тактика менеджмента

4. Связь стратегии и тактики менеджмента



Стратегия менеджмента – это направление развития организации (фирмы, предприятия и пр.) в соответствии с поставленной целью, тактика – пути и этапы движения в рамках этого направления.

Стратегия менеджмента проявляется не только в программах развития фирмы, но и в особом качестве функций управления и управленческих решений, персонала управления и организации управления.

Стратегия менеджмента находит свое реальное воплощение в программе развития, цели и миссии, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений.

Под стратегией можно понимать совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью. Стратегия – это своеобразный «коридор» использования различных тактик.

Во-первых, понятие стратегии всегда надо соотносить с понятием развития. Нет стратегии без развития. В этом отношении стратегия есть совокупность изменений, определяющих жизнестойкость фирмы и увеличивающих вероятность ее выживания или потенциал выживаемости в условиях изменяющейся среды.

Во-вторых, понятие стратегии неотделимо от понятия цели, которая в развитии выступает в качестве маяка, главного ориентира развития, отражает тенденции изменения интересов, которые определяют деятельностную активность человека. Цель фокусирует проблемы, позволяя выделять из них главные и строить на этом тактику управления.

В-третьих, понятие стратегии невозможно отделить от понятия прогнозирования. Стратегия выступает как результат осмысленного и аналитического, точнее сказать научного, предвидения будущего, реальностей его достижения, понимания необходимого.

В-четвертых, понятие стратегии нельзя оторвать и от понятия «миссия», которая характеризует назначение фирмы и ее роль в общих тенденциях развития человека, общества, цивилизации и человечества.

В-пятых, понятие стратегии неразрывно связано с понятием методология управления. Методология требует стратегического подхода к управлению, а стратегия управления немислима и невозможна без методологии управления, без соответствующего внимания к методологии управления.



Стратегия является одной из важнейших характеристик управления. Если управление строится на добротной стратегии и с учетом ее основных положений, такое управление называют стратегическим управлением.

Стратегия существует в той или иной мере в любом управлении. Поэтому и можно рассматривать стратегию как общую или как специфическую характеристику управления. Для стратегического менеджмента – это главная характеристика.



Стратегия – это также, как и тактика, категория выбора и предмет разработки. Стратегии могут быть различными. Они бывают размытыми и ясными, рассчитанными (спланированными) и в виде общего представления, стратегия может отражать экономическое, социальное, организационное, технологическое или научно-техническое развитие, может быть стратегия производства и стратегия маркетинга, стратегия внутреннего и внешнего развития, стратегия конкуренции, стратегия качества, стратегия инновационной деятельности, стратегия в работе с персоналом.

Успех стратегии определяется тактикой управления, которая представляет собой выбор путей и этапов движения в цели в рамках стратегического направления или направления устанавливаемого стратегией.



2. Разработка стратегии менеджмента

В современных условиях ни одна солидная организация не может развиваться без стратегических ориентиров или планов. Стратегия требует тщательной разработки. Ключевыми моментами в разработке стратегии являются следующие:



1. Анализ внешней среды, ее состояния и тенденций развития. Здесь основное внимание уделяется поведению потребителей и конкурентов, спроса на продукцию и услуги, социальную и политическую обстановку, связи с поставщиками и посредниками, сильные и слабые позиции организации во внешней среде, определение конкурентных преимуществ.

2. Анализ внутренней обстановки, ресурсов и возможностей их использования, изменения структуры, их распределения, размещения и концентрации.

3. Разработка и формулирование цели и миссии организации.

4. Выбор стратегии достижения цели при опоре на миссию и использовании преимуществ.

5. Определение приоритетов, ориентиров, ограничений, этапов развития организации, ее движения к цели.

6. Оценить критические факторы успеха, возможные риски, допустимые и недопустимые отклонения.

7. Сформировать стратегический план в виде последовательно решаемых задач, поэтапных результатов и достижений.



Разработка стратегии зависит не только оттого, что для этого делается, но и от того, как осуществляется эта работа. Можно сформулировать несколько принципов разработки стратегии.

1. Принцип привлечения к разработке стратегии высококвалифицированных специалистов, консультантов, экспертных групп, менеджеров и персонала.

2. Принцип обеспечения разработки соответствующими ресурсами – экономическими, техническими, ресурсами времени.

3. Принцип использования современной методологии прогнозирования, анализа, выбора, математического моделирования, количественных оценок, графиков и пр.

4. Принцип организации творческой работы при формировании стратегии, управление разработками.

5. Принцип активного участия первого лица организации в разработке стратегии.

6. Принцип необходимого информационного обеспечения всех этапов разработки стратегии.

Стратегия не может быть реализована без тактики



3. Тактика менеджмента

Тактика – это тоже одна из характеристик менеджмента, которая связана со стратегией и является ее необходимым дополнением. Без определенной тактики невозможна реализация стратегии. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые, невозможно учесть при разработке стратегии, это обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, которыми богата жизнь, неожиданными противоречиями. В тактике находит свое выражение реальная траектория движения к цели, зигзаги удачи и неминуемые потери.

Тактика менеджмента – это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегических целей в конкретных условиях функционирования фирмы. Тактика это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла.



Тактики могут быть различными: выжидания, осмотрительности, агрессивности (существует понятие агрессивного маркетинга), шоковой терапии, осторожности, невмешательства, последовательности, скачка, цикличности, маневрирования, манипуляции (обманные движения), прессинга (непрерывного давления), тактика двойной меры, решительности, настойчивости. Богато разнообразие тактик. Но это богатство надо знать и использовать, надо уметь выбирать тактику, уметь ее построить. Много в этом зависит от стратегии, хотя в рамках одной и той же стратегии возможно использование и реализация различных тактик.



4. Связь стратегии и тактики менеджмента

С позиций стратегии и тактики можно проанализировать любую проблему, ситуацию, управленческое решение.

Стратегия, также как и тактика, должны быть предметом специальных разработок, опирающихся на исследования, прогнозирование, цели, оценки возможностей (ресурсы, опыт, потенциал и пр.).

В современной практике управления исключительное значение имеет сочетание стратегии и тактики управления, их соответствие.



Сочетание стратегии и тактики проявляется в том, что стратегия определяет последовательность в действиях менеджера, позволяет сопрягать каждое решение с последствиями его исполнения, обеспечивает непрерывность развития. Тактика – позволяет выбирать наилучшие варианты поведения и действий в конкретных обстоятельствах. Но в любом тактическом решении заложены принципы выбранной стратегии.



Разработка стратегии и тактики менеджмента требует различных методологий. Если в разработке стратегии главным является цель, отражающая видение будущего, прогнозы развития, то разработка тактики построена на оценке текущего, анализе конкретной ситуации, определении проблем, выборе пути движения к цели. Иногда эти пути не являются прямыми, линейными. Может возникнуть представление о нарушении стратегического замысла. Возможна и корректировка стратегии, конечно, до определенных пределов, иначе это не стратегия, при невозможности определения тактики достижения цели.



Связь стратегии и тактики в значительной мере зависит от персонала. Его понимание стратегического замысла, его профессионализм в реализации тактики определяют реальность любых программ. Вот почему разработка стратегии и тактики, обеспечение их соответствия зависят не только от менеджера. Это характеристики менеджмента в целом — его методологии, организации, персонала, информационного обеспечения, мотивации и пр.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

