



Тема 1. Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Темпы появления и смены базовых технологий, изменение жизненных стилей, глобализация.

Эволюция рынка

□ **Эпоха массового производства (80-е годы XIX века - 30-х гг. XX в.):**

- четкое разделение отраслей и предсказуемые перспективы роста;
- отсутствие необходимости входить в другие отрасли;
- функционирование предпринимательского сектора практически автономно, без вмешательства со стороны государства и общества.

□ **Основная задача организации:**

- максимизация объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками.

□ **Результат:**

- ▶ 3 □ **«перепроизводство» насыщение рынка однотипными дешевыми товарами, произошло такими товарами.**

Эволюция рынка

▣ **Следствия:**

- ▣ необходим качественный скачок для продолжения экономического развития.

▣ **Выход:**

- ▣ расширение номенклатуры производимой продукции,
- ▣ улучшение организации сбыта
- ▣ интенсификация рекламных усилий.

▣ **Результат:**

- ▣ **«Эпоха массового сбыта»:** усилия менеджеров компаний были направлены на расширение ассортимента выпускаемой продукции, совершенствование сетей сбыта и обслуживания

Эволюция рынка

▣ Истоки:

- ▣ Бурное развитие экономики после Второй Мировой войны,
- ▣ Увеличение спроса на продукцию
- ▣ Закономерное экономическое развитие закономерным

▣ Следствие:

- ▣ «Постиндустриальная эпоха» (с сер. 50-х гг. XX в. – наст.вр.):
- ▣ изменение структуры экономики и ее идеологии.

Эволюция рынка

▣ **Характерные черты :**

- ▣ ускорение темпов роста научно-технического прогресса,
- ▣ новый уровень благосостояния, достигнутый обществом.
- ▣ Рост доли услуг в ВВП,
- ▣ высокая степень дифференцированности продукции,
- ▣ усиление внимания к негативным формам прогресса (загрязнение окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями)
- ▣ рост фактора удовлетворенности индивидуумов от совершаемой работы,
- ▣ увеличение темпов протекания экономических процессов

Современная философия и парадигма
управления: системный, ситуационный,
процессный, инновационный и
стратегический подходы.

Современная философия и парадигма управления: системный подход

- Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
- **Системный подход** - организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи и технология), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Типы систем

- Два основных вида систем: закрытые и открытые.
 - **Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей системы (часы).
 - **Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой** (энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы):
 - не является само обеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающий извне,
 - имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Организации как открытые системы

- Все организации являются системами, а именно **социотехническими системами**, компонентами которых являются люди наряду с техникой.
- Организации - сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем.

Современная философия и парадигма управления: ситуационный подход

- Ситуация - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.
- **Ситуационный подход** - различные методы управления применимы в зависимости от ситуации.
- В самой организации и в окружающей среде существует обилие факторов и ситуаций, следовательно не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
- Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход

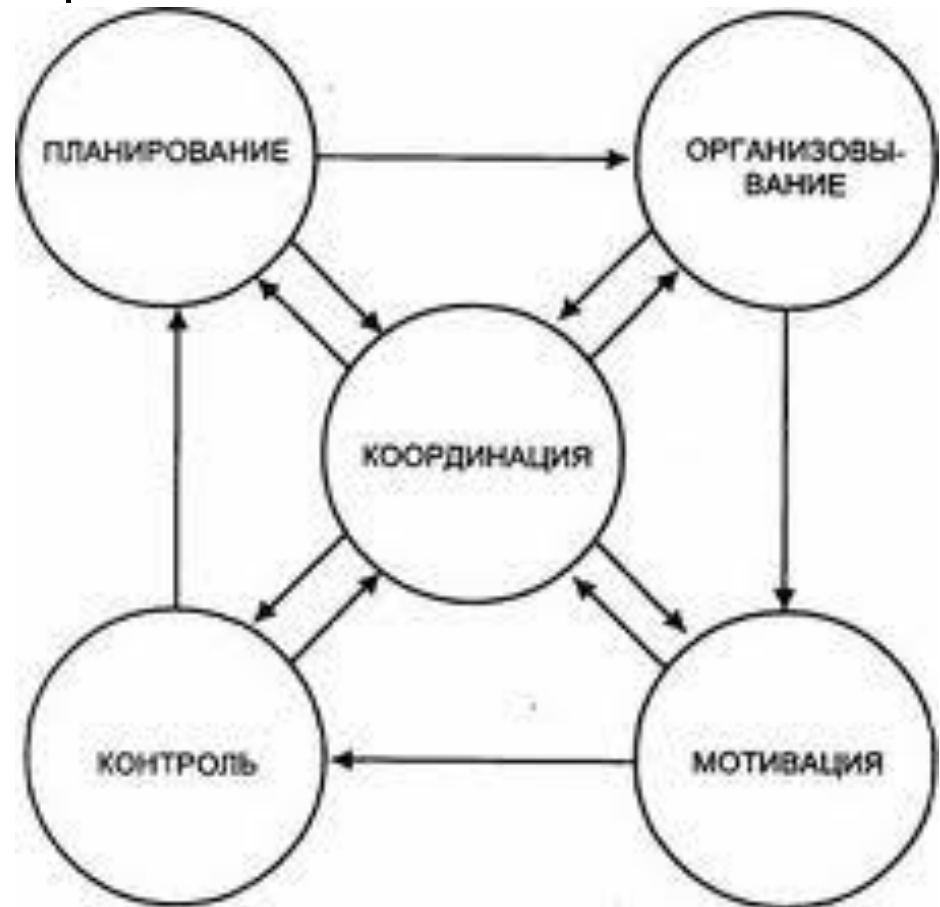
- Ситуационный подход заключается в признании, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.
- Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций.
- Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Современная философия и парадигма управления: процессный подход

- ❑ **Процессный подход** рассматривает функции управления как взаимосвязанные.
- ❑ Управление – постоянный процесс, направленный на достижение целей, состоящий из серий непрерывных взаимосвязанных действий (управленческие функции).
- ❑ Каждая управленческая функция – также процесс, состоящий в свою очередь в из серии взаимосвязанных действий.
- ❑ Процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции процесса управления

- Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций:
 - планирование,
 - организация,
 - мотивация
 - и контроль.



Современная философия и парадигма управления: стратегический подход

- Понятие "стратегия" произошло от греческого *strategos*, что означает "искусство развертывания войск в бою".
- Стратегия:
 - общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия;
 - набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений;
 - рассчитанная на перспективу систему мер, обеспечивающую достижение конкретных намеченных компанией целей.

Структура стратегии

- Пять элементов стратегии (Г. Минцберг):
 - стратегия как **план**;
 - стратегия как **позиция**;
 - стратегия как **приём**;
 - стратегия как **паттерн действий**;
 - стратегия как **перспектива**.



Стратегический подход

- Задача разработки стратегии - адаптация организации к изменениям внешних условий.
- Сущность выработки и реализации стратегии - выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить деятельность предприятия по избранному пути.

Стратегический менеджмент

▣ **Стратегическое управление (менеджмент):**

- ▣ функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.
- ▣ разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Современная философия и парадигма управления: инновационный подход

- Инновационный процесс — процесс создания, освоения, распространения и использования инновации.
- Инновационный процесс применительно к продукту (товару) - процесс последовательного превращения идеи в товар через этапы фундаментальных и прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства, сбыта.
- **Инновационный менеджмент** — взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами.

Инновационный подход

- Крупные инновации требуют стратегического подхода, т.к. призваны обеспечить уникальность услуги и конкурентное преимущество предприятия и организации в течение значительного периода времени.
- Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое будущее.



Задачи инновационного менеджмента

- **Задачи инновационного менеджмента:**
 - Планирование инновационной деятельности организации;
 - формулирование миссии (ориентация деятельности организации на инновации)
 - определение стратегических направлений инновационной деятельности и постановка целей в каждом из них
 - выбор оптимальной для каждого направления инновационной стратегии развития
 - Организация инновационной деятельности;
 - Мотивация участников инновационной деятельности;
 - Систематическая оценка результатов инновационной деятельности;
 - Рациональное использование всего нового

Типология планирования по Р. Акоффу

Типы планирования

- Признаки, определяющие тип планирования:
 1. Степень неопределенности.
 2. Период времени.
 3. Временная ориентация.
 4. Заданность или выбор идеалов, целей, задач, средств.
 5. Методологический подход.

Типология планирования по Р. Акоффу

- В зависимости от временной ориентации по классификации Р.Л. Акоффа выделяют четыре вида планирования:
 - **реактивное** (ориентированное на прошлое организации);
 - **инактивное** (ориентированное на настоящее);
 - **преактивное** (ориентированное на будущее организации);
 - **интерактивное** (ориентированное на настоящее и будущее).



Реактивное планирование

- ❑ **Реактивное планирование** базируется на анализе и преемственности предшествующего опыта на истории развития организации и опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.
- ❑ Всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития.
- ❑ Осуществляется снизу - вверх, но является функцией высшего руководства и управляется сверху – вниз.
- ❑ Не учитывает объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений, снижает общую эффективность хозяйственной деятельности организации.

Инактивное планирование

- **Инактивное планирование** (инертность организации) воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, приемлемые.
- Цель инактивного планирования - выживание и стабильность производства, предотвращение изменений и сохранение своего стиля.
- Планируется минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей.
- Большая часть времени отводится сбору и обработке информации, .
- Не способно приспособиться к изменениям и слабое использование творческого потенциала сотрудников организации.
- Хорошо идет работа инактивных организаций только в стабильных, благоприятных условиях.

Преактивное планирование

- **Преактивное планирование** (упреждение) ориентированно на будущее изменение в различных сферах деятельности организации.
- Включает поиск оптимальных решений (эффективного варианта развития организации), с опорой на достижения науки и техники, применение эксперимента и прогнозирования.
- Планирование осуществляется «сверху - вниз».
- Слабая сторона - чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятность ошибки.
- Может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

Интерактивное

- **Интерактивное** планирование - проектирование желаемого будущего организации и изыскании путей его построения с активным привлечение менеджеров.
- Цель – адаптация и развитие организации в условиях ускорения социально-экономических изменений .
- Две основные проблемы интерактивного планирования:
 - это скорее идеальное построение, чем практическая модель будущего;
 - даже с теоретической точки зрения отдельно взятая организация не способна полностью контролировать свое будущее.
- Более реальным для организации является не проектирование ее будущего, а адаптация и приспособление к нему.

Типология планирования

- По признаку **заданности и выбора средств, задач, целей и идеалов** выделяют четыре типа планирования:
 - операционное или оперативное - (краткосрочное) планирование;
 - тактическое – это среднесрочное планирование;
 - стратегическое – это долгосрочное планирование;
 - нормативное - не имеет горизонтов планирования.

Тип планирования	Средства	Задачи	Цели	Идеалы
1. Операционное	Выбираются	Даны	Даны	Даны
2.Тактическое	Выбираются	Выбираются	Даны	Даны
3. Стратегическое	Выбираются	Выбираются	Выбираются	Даны
4.Нормативное	Выбираются	Выбираются	Выбираются	Выбираются

Оперативное планирование

- ▣ **Оперативное планирование** - выбор необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач на краткосрочных временных интервалах (два года, год, квартал, месяц).
- ▣ Оперативное планирование является традиционным для предприятий (любой организационно-правовой формы) и состоит в разработке планов графиков по номенклатуре, объемам и срокам.

Тактическое планирование

- ▣ **Тактическое планирование** – обоснование задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

Стратегическое планирование

- **Стратегическое планирование** - выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для организации идеалов.
- Такое планирование - как правило перспективное и долгосрочное.

Нормативное планирование

- **Нормативное планирование** требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов.
- Не имеет установленных границ или фиксированного горизонта.
- Решающую роль играет правильный выбор идеала или видения и миссии организации (фирмы).

Типология планирования

- По признаку методологического подхода планирование выделяют два типа:
 1. долгосрочное
 2. стратегическое.

Долгосрочное планирование

- Долгосрочное планирование является функцией времени, когда система плановых показателей прогнозируется на основе отчетной информации за ряд прошлых периодов одним из способов поискового прогнозирования (экстраполятивным или альтернативным).

Стратегическое планирование

- Стратегическое планирование не является функцией времени и основано на нормативно - целевом прогнозировании, определении будущего организации (видение, миссия, цели и стратегические альтернативы), выборе стратегии, разработке тактики, политики, процедур, правил, бюджетов и оценки эффективности стратегического плана.

Стратегическое vs долгосрочное планирование

- **Разная трактовка будущего:**
 - долгосрочное планирование: будущее определяется на основе экстраполяции прошлых тенденций.
 - стратегическое планирование: будущее невозможно изучить с помощью экстраполяции.
- **Стратегическое планирование вариативно, т.е. разрабатываются альтернативные версии развития будущего фирмы.**

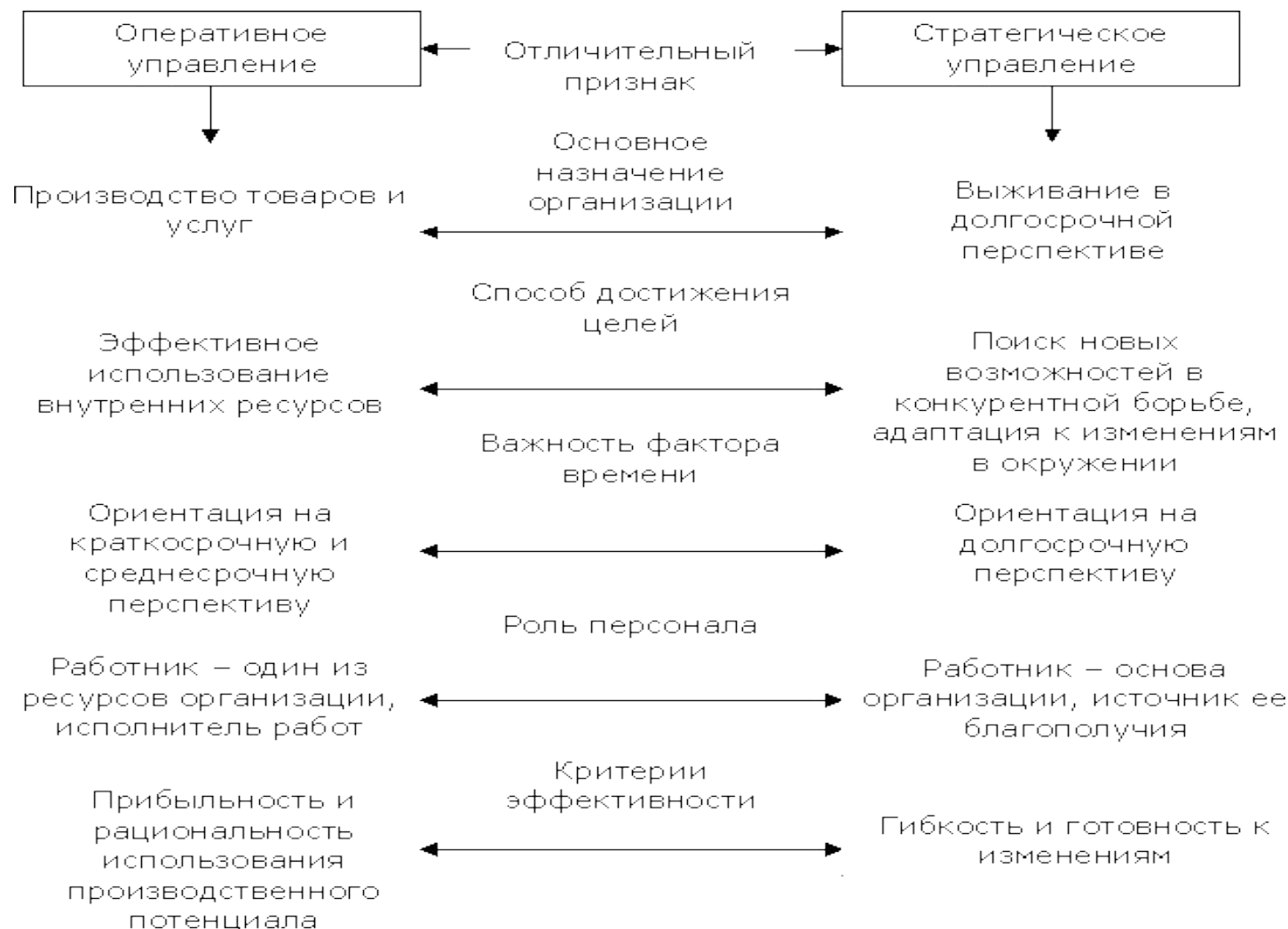
Стратегическое vs оперативное управление

- Термин "стратегическое управление" был введен на стыке 1960-79 гг., для того, чтобы внести различие между оперативным управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.
- Оперативное управление — выработка управляющего воздействия и его осуществление, направленное на эффективное достижение цели деятельности системы управления и организации, основанная на процессах реализации функций.

Стратегическое vs оперативное управление


- Переход от оперативного управления к стратегическому связан с переносом центра внимания на окружение для того, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения.

Стратегическое vs оперативное управление



Эволюция стратегического менеджмента

Этапы развития управленческой мысли

- Усложнение экономической ситуации  требовались все более новые подходы к управлению организацией.

- Этапы развития управленческой мысли (в зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения):
 - бюджетно-финансовый контроль;
 - управление на основе экстраполяции;
 - предвидение изменений;
 - управление на основе гибких экстренных решений.

Управление на основе бюджетно-финансового контроля (1900-1950 гг.)

- Внутренняя направленность отчетности и плановой информации.
- Отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.
- Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия.
- Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы.
- В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Управление на основе экстраполяции (1951-1960 гг.)

- Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед.
- На основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем объединяются в единый финансовый план.
- Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Управление на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки соответствующей стратегии (1961-1980 гг.)

- Отход от экстраполяции оценок.
- Учет изменчивости факторов деятельности.
- Анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- Поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды.
- Альтернативность решений.

Стратегическое планирование

- ▣ **Стратегическое планирование** заменяет собой долгосрочное планирование и является периодическим управлением.

- ▣ **Управление в реальном масштабе времени** призвано помочь руководителям предприятий грамотно реагировать на неожиданные безотлагательные изменения во внешней и внутренней среде организации.

Стратегическое планирование

- **Стратегическое планирование** — это набор действий, решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.
- Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:
 - распределение ресурсов (в форме реорганизации компаний);
 - адаптация к внешней среде;
 - внутренняя координация;
 - осознание организаторской стратегии (так, руководству необходимо постоянно учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Основы стратегического планирования

- **Ключевые моменты стратегического планирования:**
 - стратегия разрабатывается высшим руководством;
 - стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
 - стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
 - планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте

Стратегический менеджмент как академическая дисциплина

- Стратегический менеджмент как академическая дисциплина начал формироваться после выхода в 1974-1980гг.
 - Ричард Румелт «Стратегия, структура и результаты».
 - Майкл Портер «Конкурентная стратегия».

Понятие стратегического менеджмента

- Единого определения стратегического менеджмента не существует.
- **Шендел и Хаттен:** стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемое через использование избранных целей, и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.
- **Томпсон и Стрикленд:** стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.
- **Смит, Арнольд и Биззел:** стратегический менеджмент – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.
- **Общее:** стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Понятие стратегии

- Термин стратегия (от греч. strategos – «искусство полководца») очевидно, имеет военное происхождение.
- Стратегия - детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
- Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.
- Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Понятие стратегии

- Единого определения стратегии не существует.
- **Стейнер и Майер:** стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.
- **Глюк:** стратегия - унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.
- **Минтцберг и Мак Хьюг:** стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.
- **Стрикленд:** стратегия – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.
- **Общее:** стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

Три взгляда на понимание стратегии

- **1. Стратегия** – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана.
- Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

- **2. Стратегия** - долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.
- При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Три взгляда на понимание стратегии

- **3. В деловой жизни: стратегия** - общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

- Концепция второго типа включает в себя несколько элементов:
 - система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели;
 - политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

10 школ стратегического менеджмента (по Минцбергу)

- 10 школ стратегического менеджмента:
 - 1-3 школы описывают, как стратегия должна формироваться (самые крупные, предписывающие);
 - 4-9 школы пытаются описать, как стратегия формируется на практике;
 - 10 школа рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств.

10 школ стратегического менеджмента (по Минцбергу)

1. Школа дизайна,
2. Школа планирования,
3. Школа позиционирования,
4. Школа предпринимательства,
5. Когнитивная школа,
6. Школа обучения,
7. школа власти,
8. Школа культуры,
9. Школа окружающей среды,
10. Школа конфигурации.



Школа планирования

□ **Основатель:**

- Игорь Ансоффа «Планирование для высшего руководства», 1969 г.

□ **Девиз** школы планирования – предвидеть и готовиться.

□ **Основные положения:**

- В основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия.

Школа планирования

□ Основные положения:

- Формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования.
- Это очень формализованный, рациональный процесс, обычно разделяемый на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов.
- Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия.
- Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности.
- Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

Школа планирования

- ▣ **Ограничения:** три главных ошибочных допущения:
 - ▣ что будущее можно предсказать;
 - ▣ что стратегическое мышление можно без вреда отделить от управления;
 - ▣ что информация, анализ и технологии могут производить "инновационные" стратегии.
- ▣ Т.о. стратегическое планирование – это оксюморон.
- ▣ Школа Планирования, очень влиятельная в 70-х, сегодня уходит на второй план.