

ИСТОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

**ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ СТРАТЕГИИ,
ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И
КАЧЕСТВА ЖИЗНИ, К. СОЦИОЛ. Н.
БАЙЕР ЮЛИЯ ПАУЛЕВНА**

БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ

Понятие «стратегия» происходит от греческого слова **«стратег»** означающего **«Военачальник»**, подразумевает планирование распределения ресурсов ради достижения определенных целей.

Если обобщить опыт военных стратегов начиная с античности, то можно сказать, что концентрация ресурсов, внезапность, инновации, организация и коммуникация, координация задач и ресурсов, учет своих сил и возможностей – это основные составляющие стратегии.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?


«Стратегия – это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности.

Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации.

Стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубокий знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием... Стратегия – это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного».
(В.Квинт).

КТО ТАКОЙ СТРАТЕГ?

Стратег - это мудрый, дисциплинированный и оптимистичный профессионал, имеющий стратегическое мышление, видение будущего и интуицию, подкрепленную методологией прогнозирования и стратегирования, умеющий использовать глубокие знания о субъекте для преумножения его успеха и репутации и обладающий широким пониманием и быстрым восприятием новых глобальных закономерностей и трендов.



Стратегический успех может быть достигнут накопленным за долгие годы опытом и обширными знаниями или за счет свежего, молодого и неординарного стратегического склада ума, чуждого интеллектуальной инертности.

Стратегия – мощный инструмент воздействия. Стратегия, основанная на безошибочной теории, глубоком и интенсивном анализе, может спасти объект от дезорганизации, потери репутации и упадка и привести к вершине в его сфере.

С другой стороны, стратегия, не адаптированная к практической ситуации ...может привести преуспевающую компанию к краху и банкротству.

Стратеги влияют на судьбы компаний, регионов и стран, что связано с **сильным давлением и огромной ответственностью.**

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТРАТЕГИИ:

- 1. Интегрированность – стратегия должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;**
- 2. Осознанность.**
- 3. Ориентированность на действие – стратегия подразумевает разбивку на конкретные шаги (задачи).**
- 4. Методическая ясность – стратегия должна быть понятна всем сотрудникам организации.**
- 5. Целеориентированность – не только решать сиюминутные задачи, но и добиваться долгосрочного успеха.**
- 6. Обеспечение долгосрочной жизнеспособности компании.**

Стратегия в корпоративной практике – это интегрированная концепция, задача которой – обеспечить долгосрочное выживание путем активного взаимодействия с конкурентами с учетом их возможностей и исходящих от них угроз. Реализовывать данную концепцию необходимо с учетом индивидуальных достоинств и недостатков.

(Bickhoff N, Котлер Ф.)



ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX века. Школа научного менеджмента (Ф.Тейлор, Х.Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А.Файоль, М.Вебер) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. Планирование было краткосрочным и выражалось в форме бюджетирования и контроля. **Долгосрочное планирование** в теоретическом и практическом плане сформировалось в **1950-х годах**.

К началу **1960-х годов** деловая среда стала более конкурентной, долгосрочное планирование изменилось.

«Отцами-основателями» стратегического планирования считаются:


- **Альфред Чандлер (Alfred D. Chandler, 1918-2007г.г.)** – впервые в рамках исторического анализа изучал фирму через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления.
- **Кеннет Эндрюс (Kenneth Andrews, 1916-2005)**, гарвардский профессор - предложил в 1963 году методику SWOT –анализа, (анализ силы, слабости, возможностей и угроз фирмы, strengths, weaknesses, opportunities, threats). С 1965 года SWOT –анализа стала применяться для разработки стратегии поведения фирмы. **Академик В.Л. Квинт**, относит заслуги разработки SWOT-анализа на счет **Альберта Хамфри (Albert Humphrey)**, который, в бытность сотрудником исследовательского института Стэнфорда (Stanford Research Institute), пришел к созданию техники стратегического SWOT-анализа.

- Игорь Ансофф, (1918-2002 г.г.) и его работа «Корпоративная стратегия» (1965г.) признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования. В 1979 г. вышла его знаменитая работа «Стратегическое управление», разработка и реализация стратегии в этой работе коррелирует с динамизмом деловой окружающей среды.

В корпоративном управлении произошел переход от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации». В основе стратегического планирования лежит **совокупный анализ внешней и внутренней среды организации** и поиск путей использования открывающихся возможностей во внешней среде с помощью сильных сторон организации. Стратегическое планирование позволило улучшить реакцию предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов. Оно представляет собой набор конкретных действий и решений, которые должны помочь организации достичь своих целей в будущем.


В 1980 г. опубликована работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии». В работе сформулированы общие стратегии конкуренции, которые до сих пор считаются многими исследователями наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм.

В 1994 г. вышла работа Генри Минцберга «Взлеты и падения стратегического планирования», лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества стратегического менеджмента.



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Г. Минцберг рассматривает стратегию как единство «5
P»:**

- 1. Plan**
 - 2. Pattern (поведенческая модель)**
 - 3. Position (позиционирование)**
 - 4. Perspective**
 - 5. Ploy (отвлекающий маневр)**
- 

- 1. Стратегия – это план** – набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями, мировоззрением, которыми обладают руководители организации.
 - 2. Поведенческая модель** – стереотипы поведения сотрудников, желательные формы поведения, как тактика достижения поставленных целей.
 - 3. Позиционирование** – достижение предприятием неких конкурентных преимуществ, предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание. Стратегия – это позиция, расположение определенных товаров на конкретных рынках.
- 

4. Перспектива – или стратегия как перспектива понимается Г.Минцбергом как концепция бизнеса организации, идеология развития, социальная миссия организации. Она **не может** существовать только в умах высшего руководства предприятия, должна быть воспринята (поверхностно или внутренне) всеми работниками.

5. Стратегия как прием (ploy, специфический маневр) – стратегия должна быть явно выражена и понятна для всех работников предприятия, а с другой – далеко не очевидна для его конкурентов. Стратегия воспринимается как ловкий прием, оказывающий давление на конкурента, производит впечатление.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

1. Стратегия задает направление.

Преимущество:

**Основной смысл стратегии –
указывать организации
надежный курс развития в
существующих условиях.**

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ


1. Стратегия задает направление.

Недостаток: стратегический курс, может, как шорами, заслонить потенциальные опасности. «Следование заранее установленному курсу в незнакомой акватории – верный способ «повстречаться» с айсбергом». Направление очень важно, но иногда более целесообразно снизить скорость, замедлить ход, посмотреть по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

2. Стратегия координирует усилия.

***Преимущество:* стратегия способствует координации деятельности. Если нет стратегии – в организации воцаряется хаос, менеджмент начинает «тянуть воз» в разные стороны.**



ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

2. Стратегия координирует усилия.

Недостаток: чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к «групповому мышлению», принятая стратегия начинает доминировать в организации.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

3. Стратегия характеризует организацию.

Преимущество: стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрируют ее отличительные особенности.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

3. Стратегия характеризует организацию.

***Недостаток:* определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до стереотипов, в результате чего недооценивается сложность организации как системы.**



ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

4. Стратегия обеспечивает логику.

Преимущество: стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В этом смысле она похожа на теорию, упрощающую и объясняющую мир.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИИ

4. Стратегия обеспечивает логику.

Недостаток: Логика стратегии может быть неверной. Творчество не терпит последовательности, творец находит новые сочетания явлений, ранее считавшихся несовместимыми. Любая теория, любая стратегия – это упрощение, искажающее реальность.



**«Интеллект проверяется способностью
одновременно держать в уме две
противоположные идеи и при этом
действовать эффективно»**

Ф.С. Фицджеральд

ТРИ ПОДХОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

1. **Стратегия новых горизонтов .**

Требует умения мыслить далеко за пределами существующей повестки дня объекта стратегического анализа, а также способности распознавать и анализировать инновационные радикальные пути к успеху, даже если они фундаментально изменяют текущую активность объекта. Из числа безграничных возможностей стратег должен выбрать ту стратегическую идею, возможность или технологию, на которую будет направлена значительная часть ресурсов объекта стратегии.

ТРИ ПОДХОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

2. Стратегия улучшений - умение находить способы улучшения существующих операций, производств, технологий, не прибегая при этом к радикально новым вариантам. Данный подход основан преимущественно на системном анализе подсистем объекта, его элементов и функций, их разноуровневого взаимодействия друг с другом.

Таким образом, первый подход к стратегическому мышлению **стратегия новых горизонтов** сфокусирован на поиске и оценке новых сфер активности. Второй подход – **стратегия улучшений** – ориентирован на оптимизацию действующих подсистем и технологий.

ТРИ ПОДХОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

3. Стратегия совмещения. Он призван на какой-то период времени совмещать стратегию новых горизонтов со стратегией улучшений. Этот подход предполагает, что параллельно с внедрением и освоением революционных идей и технологий операционная эффективность и прибыльность достигаются за счет уже давно действующих операционных систем, технологий и т.д.

На практике бывает, что бюрократическое или коррупционное воздействие приводит к тому, что революционные и «улучшенные» технологии работают параллельно долгие годы, ухудшая эффективность производства в целом.

СЕМИНАР 1-2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ И ЕГО ИСТОРИЯ.

Основные вопросы:

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 внешней среды.
10. Школа конфигурации.

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Перевод с английского./ И.Ансофф. - Спб.: Питер, 2011.

Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах. / В.Р. Веснин - М.: Высшая школа, 2009.

Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. / В.Л. Квинт. - Москва-: Бизнес Атлас, 2012 г.

Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Перевод с английского. / Ф.Котлер, Р. Бергер – М.: Альпина Паблишер, 2012 г.

Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. /Г.Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Паблишер, 2012 г. – 368 с.

Облой К. Стратегия организации. В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Перевод с польского. / К. Облой. - М.: Гревцов букс, 2013.

Стратегический менеджмент под ред. А. Петрова / А.Петров – Спб.: Питер, 2012

Генри Минцберг
Брюс Альстранд
Жозеф Лампель

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САФАРИ

экскурсия по дебрям
стратегического менеджмента



СКОЛКОВО
Министерство науки и высшего образования

MINITZBERG