



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ
УПРАВЛЕНИЯ

Стратегический менеджмент



Екатеринбург
2016



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ
УПРАВЛЕНИЯ

Введение в стратегический менеджмент

Литература

Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке = Management Challenges for the 21st Century : Учебное пособие: Пер. с англ. / П. Ф. Друкер; Пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. — М.;СПб.;Киев: Вильямс, 2000. — 269 с.

Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации = Strategic Management: Concepts & Cases : учебник для вузов: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — 9-е изд., англ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 412 с.

Дунаев О. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / О. Н. Дунаев, Е. Ю. Кузнецова; Ин-т переподготовки кадров Урал. гос. тех. ун-та. — Екатеринбург: ИППК УГТУ-УПИ, 2000.

Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М.: Экономистъ, 2004. — 416 с.

Костин В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие [для спец. 080507.65 "Менеджмент организации" и 080504.65 "Гос. и муницип. управление"] / В. А. Костин, Н. Б. Костина; Урал. акад. гос. службы. — Екатеринбург: [б. и.], 2007. — 199 с.

Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2002. — 445 с.

Google books

Киберленинка

Сводный каталог библиотек Урала

Джой Росс и Майкл Ками

- **Организация без стратегии подобна кораблю без руля**

Питер Друкер

- **Стратегический менеджмент — это не ... набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов**

Современное понимание стратегии

Долгосрочные цели и задачи предприятия и необходимые для их достижения план действий и распределение ресурсов

Альфред Чендлер 1962



Стратегия

1. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей
2. Стратегия организации — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения.
3. Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью.
4. Сформулированная стратегия — это комплекс решений, принимаемых менеджментом на базе основополагающих принципов и правил.

Стратегия как процесс

Миссия и цели

Внешний анализ: возможности и угрозы

Внутренний анализ: сильные и слабые стороны

Выбор стратегии

Реализация стратегии

Стратегический менеджмент

Фирма

Предприятие

Компания

Организация

Управление и менеджмент:

сходства и различия

- Для обозначения управления в технических системах в английском языке используется слово "**control**" (или "drive" при управлении автомобилем);
- Для обозначения управления в организациях (на предприятиях) в английском языке используется "**management**";
- Если речь идет об управлении государством или регионом, то в английском языке используется "**government**";
- Если англичане говорят об управлении человека самим собой, то они используют слово "**govern**".

• **Понятие стратегического менеджмента**

- **Стратегический менеджмент** - это область деятельности, состоящая в выборе сферы и образа действий организации по достижению долгосрочных целей в условиях быстро меняющейся среды и обеспечению реализации

• **Умение обеспечивать выживание организации в долгосрочном периоде**

• **Современный этап в развитии теории и практики менеджмента**

• **Стратегический менеджмент**

• **Непрерывное управление процессом выработки и достижения долгосрочных целей**

• **Методология и организация управления совместной деятельностью в условиях неопределенности**

Стратегическое управление

- Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует

Первое упоминание о стратегии

Стратегия использования армии такова: с того времени, как полководец получает приказ от правителя, объединяет армии и собирает войска вплоть до столкновения с врагом и разбивки лагеря, нет ничего более трудного, чем боевое сражение. В боевом сражении самое трудное - это превратить обходной путь в прямой, превратить неблагоприятную обстановку в преимущество.

Сунь Цзы
«Искусство войны»
6 век до н.э.

Объект стратегического менеджмента

- Организации
- Стратегические хозяйственные объединения (бизнес- единицы)
- Функциональные зоны организации

Предмет стратегического менеджмента

- Проблемы, связанные с основными целями организации
- Проблемы, связанные с отдельными элементами организации
- Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами

Стратегия организации должна позволить:

решить, какие возможности реализовать и какой риск может принять на себя организация;

решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;

сделать выбор между деньгами и временем, между ресурсами, альтернативами, чтобы достичь своей цели;

определить организационную структуру, в соответствии с реальным положением дел, со своими возможностями и программой деятельности.

Преимущества стратегического мышления и управления

- концентрируют деятельность всей организации на достижении основной цели
- заставляют менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы, способствуют непрерывному развитию бизнес-модели
- дают менеджерам ясные критерии для оценки проектов бюджетов

Преимущества стратегического мышления и управления

- Стратегический менеджмент способен оказать весьма значительное влияние на показатели эффективности деятельности организации;
- Позволяет лучше справляться с неопределённостью внешней среды за счёт обоснованности принимаемых решений;
- Координирует и направляет на достижение целей отдельные элементы организации;
- От стратегического менеджмента зависят многие принимаемые управленческие решения.

Критика стратегического менеджмента



Принципы стратегического менеджмента

- Перспективность
- Приоритетность
- Реализуемость
- Поэтапность
- Комплексность

Этапы развития систем управления

Параметр	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления предсказуемы	Частичная предсказуемость
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы	Сравним с реакцией фирмы	Быстрее реакции фирмы
Процесс	циклический	циклический	циклический	Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений	Предвидение роста	Изменение факторов	Учет развития внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900-х г.	С 1950-х г.	С 1970-х г.	С 1990-х

	Критерии сравнения			
	<i>Основные сферы внимания</i>	<i>Основное положение</i>	<i>Характер</i>	<i>Период использования в мировой практике</i>
Бюджетирование	Контроль отклонений и управление сложностью	Будущее повторяет прошлое	Периодический	С первого десятилетия XX в.
Долгосрочное планирование	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития		С 50-х гг. XX в.
Стратегическое планирование	Изменение стратегического направления и способностей	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать		С 70-х гг. XX в.
Стратегический менеджмент	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами / возможностями	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям	В реальном времени	С 90-х гг. XX в.
Интерактивный стратегический менеджмент	Включение творческого потенциала персонала компании в комплекс стратегического менеджмента	Планируя, люди готовят свое будущее и желают его больше, чем в случае, когда оно им навязывается		С начала XXI в.

Стратегическое управление

Стратегическое управление (менеджмент) в широком смысле – функция управления (менеджмента), которая распространяется на долгосрочные цели и действия организации. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента организации

Стратегическое управление в узком смысле – разработка и реализация конкретных решений, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации

- **1. Определение стратегического видения, миссии и целей организации**
- **2. Анализ внешней и внутренней среды (стратегический анализ)**
- **3. Разработка стратегии**
- **4. Реализация стратегии**
- **5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации**

Этапы стратегического управления

Понятие и роль стратегического планирования

Процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана

- 1. Важнейшая функция стратегического управления
- 2. В относительно стабильных условиях внешней среды центральное звено стратегического управления
- 3. Целостная система, имеющая свои характерные черты

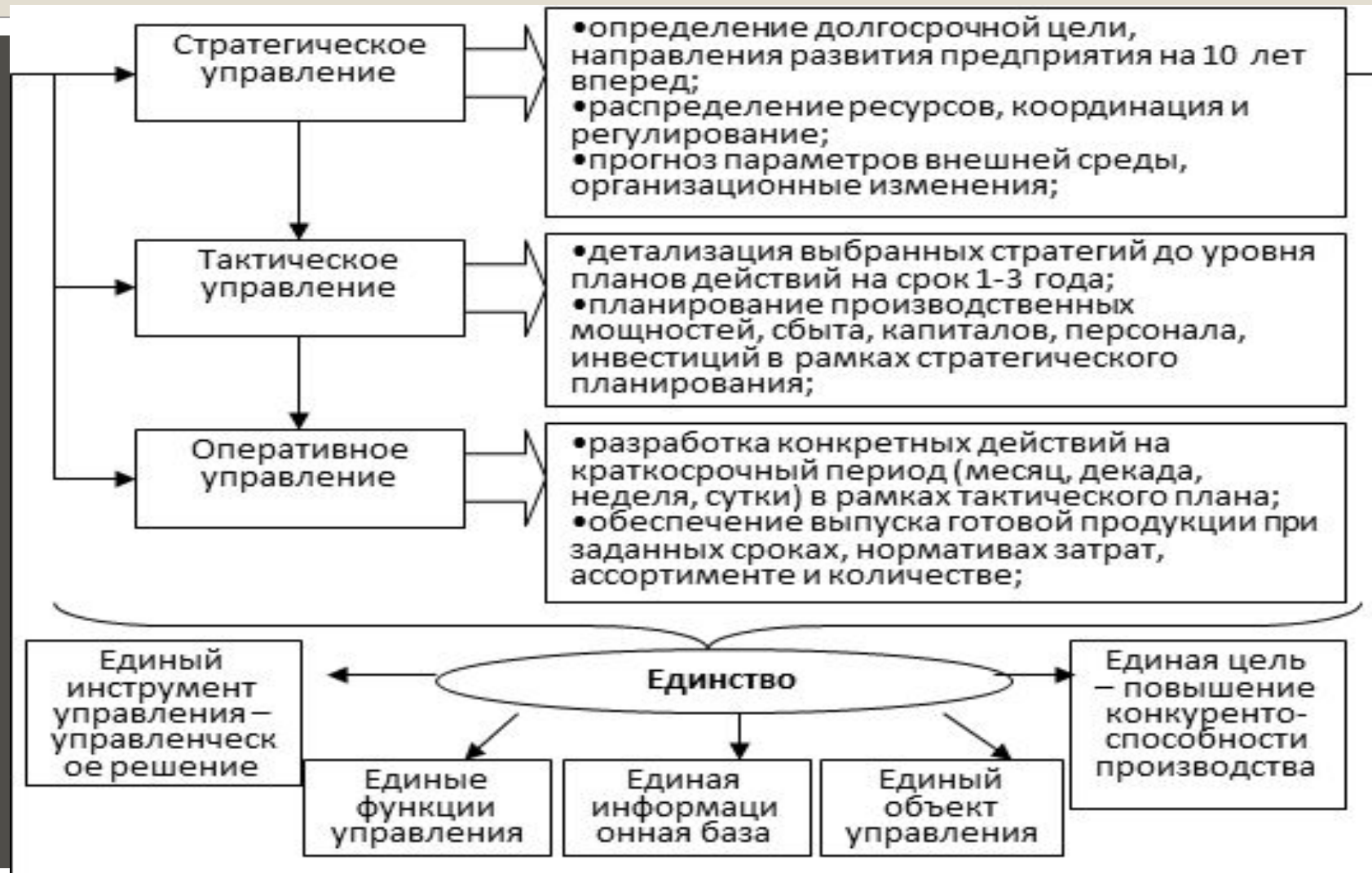
Различие между стратегическим управлением и стратегическим планированием

● Стратегическое управление

- 1. Широкое понятие
- 2. Инструмент управления людьми
- 3. Организационно-аналитический процесс
- 4. Использует экономические, технологические, психологические, социальные и политические факторы

● Стратегическое планирование

- 1. Более узкое понятие
- 2. Инструмент управления информацией
- 3. Аналитический процесс
- 4. Использует экономические, технологические факторы



Соотношение стратегического и оперативного управления и планирования

Задание

1. Выписать определения понятий «стратегия», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент»
2. Определить сущность, сходство и различия понятий: «стратегия», «программирование», «прогнозирование», «планирование», «проектирование»
3. Доклад «Стратегия голубого океана» (Чан Ким, Рене Моборн), по мотивам «Революционной книги о стратегии»)

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «...стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда организации занимаются разработкой стратегии?



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ
УПРАВЛЕНИЯ

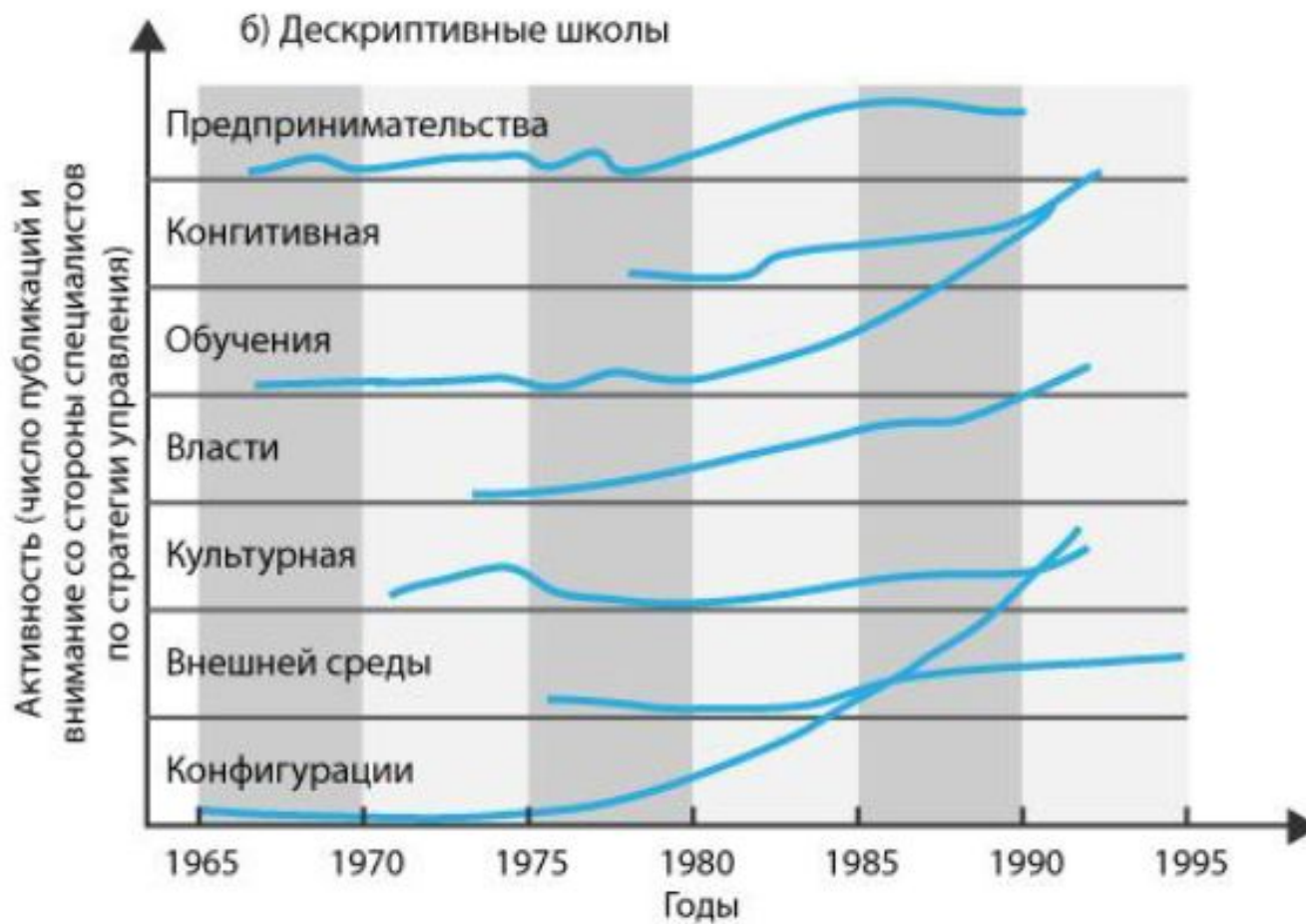
Школы стратегического менеджмента

Эволюция предписывающих школ



Общие постулаты (нормативных) теорий стратегического менеджмента

- стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее
- стратегии формулируются руководством организации, исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании
- внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована имеющимися в распоряжении высшего руководства приемами и методами



Эволюция описательных школ

Дескриптивные теории стратегического менеджмента

- Объединяют несколько направлений в теории стратегического менеджмента
- Они относятся к описательным, позволяющим анализировать исследуемое явление и получать новые качественные выводы

Классификация школ стратегического менеджмента (российская литература)

Дизайна

- формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде
- стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов

Планирования

- Стратегия — результат контролируемого осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями

Позиционирования

- Для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий которые могут принести нужные результаты

Школы стратегического менеджмента (типология Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпеля)

- нормативные
- Дизайна
 - Планирования
 - Позиционирования
 - Предпринимательства
 - Когнитивная
 - Обучения
 - Власти
 - Культуры
 - Внешней среды
 - Конфигурации
- описательные
-
- ```
graph LR; A[нормативные] --- B[● Дизайна]; A --- C[● Планирования]; A --- D[● Позиционирования]; E[описательные] --- F[● Предпринимательства]; E --- G[● Когнитивная]; E --- H[● Обучения]; E --- I[● Власти]; E --- J[● Культуры]; E --- K[● Внешней среды]; E --- L[● Конфигурации];
```

**Ранний И.Ансофф, П. Сезник (1950-е гг.)**  
**К. Эндрюс («Business policy: text and cases», 1982 г.)**

**Большая стратегия получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса:**

- **текущие цели и задачи проверяются в свете SWOT-анализа**
- **определяются стратегические альтернативы**
- **альтернативы оцениваются с учетом ценностей высшего руководства и потребности в социальной ответственности**
- **выбирается единственная лучшая стратегия.**
- **генеральный директор не только контролирует процесс, но сам «выстраивает» стратегию.**

**В этой модели конечный продукт уникален для конкретной организации и появляется в форме подробной «"полной» стратегии.**

**Данная модель имеет ряд внутренних ограничений и работает для простых систем.**

**Школа дизайна**

**Игорь Ансофф («Планирование для высшего руководства», 1969 г.)**

**Девиз школы планирования – предвидеть и готовиться:**

- **поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции и получишь корпоративную стратегию**
- **формирование стратегии является частью процесса планирования - формализованного, рационального процесса, состоящего из конкретных этапов**
- **стратегия - чертеж, содержащий конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности**
- **непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.**

# **Школа планирования**

## Бостонская матрица

М. Портер («Конкурентная стратегия», 1980 г.)

- что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий
- стратегии формируются исходя из аналитических расчетов, посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка
- основа - детальный анализ (конкурентный и отраслевой)
- задача - выбрать лучшую из возможных для организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой компания работает)

### Ограничения:

- потребность в больших объемах информации
- применение для традиционных, зрелых отраслей

# Школа позиционирования

## **П. Дракер**

- **стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы**
- **выбор стратегии основан на интуиции**
- **успешность выбора зависит от предпринимательского таланта**

### **Ограничения:**

- **процесс формирования стратегии является продуктом одного ума**
- **стратегия также может стать жертвой капризов одного индивида**

**Школа предпринимательства**

- **выработка стратегии - ментальный процесс**
- **мудрость, приобретенная из опыта, влияет на формирование стратегии**

**Когнитивная школа**



## Д.Брайан, Квинн, Минтцберг

- стратегические инициативы могут появляться на низших уровнях и выходить на высшее руководство
- стратегии могут происходить из множества источников
- индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Со временем эти образцы поведения становятся стратегиями
- концепция учебы как процесса обнаружения того, что работает; понимания, почему это работает; а затем сознательного развития этого направления поведения
- роль лидеров - выдумывание подробных стратегий, а управление процессом стратегического обучения

Школа обучения

- **формирование стратегии - процесс ведения переговоров**
- **два направления, признающих политику частью стратегического процесса**

**Школа власти**

## Шведская школа

- процесс формирования стратегии - результат усилий большого количества сотрудников компании
- общепринятые убеждения, традиции и история, культура создают ожидания
- ожидания формируют поведение
- активные стратегии формируют
- конкретный набор взглядов и намерений

### Преимущество:

консенсус и общие интересы делают стратегию интегрированной и прочной

### Ограничение:

чем сильнее и богаче культура, тем сложнее изменить существующую стратегию в будущем

# Школа культуры

- законы биологии (естественный отбор, селекция) могут и должны быть применимы к организации
- организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают

#### Ограничение:

- требования окружающей среды не только ограничивают, но и лишают организации стратегического выбора, потому что те должны адаптироваться, чтобы выжить.

## Школа окружающей среды

- **формирование стратегии – это процесс трансформации**
- **любой или все способы формирования стратегии могут подойти в различных обстоятельствах**
- **концентрация на определенных периодах в истории организаций, стадии жизненного цикла**

**Преимущество:**

**Объясняется феномен революционных изменений**

**Радикальные перемены означают смену как стратегии, так и организационной структуры и процессов**

**Школа конфигурации**

| №<br>п/п | Название школы      | Процесс формирования стратегии                        |
|----------|---------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.       | Дизайна             | Формирование стратегии как процесс <b>осмысления</b>  |
| 2.       | Планирования        | Построение стратегии как <b>формальный</b> процесс    |
| 3.       | Позиционирования    | Процесс стратегии как <b>аналитический</b> процесс    |
| 4.       | Предпринимательства | Построение стратегии как процесс <b>предвидения</b>   |
| 5.       | Когнитивная         | Построение стратегии как <b>ментальный</b> процесс    |
| 6.       | Обучения            | Построение стратегии как <b>развивающийся</b> процесс |
| 7.       | Власти              | Построение стратегии как <b>переговорный</b> процесс  |
| 8.       | Культуры            | Построение стратегии как <b>коллективный</b> процесс  |
| 9.       | Внешней среды       | Построение стратегии как <b>реактивный</b> процесс    |
| 10.      | Конфигурации        | Построение стратегии как процесс <b>трансформации</b> |