



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

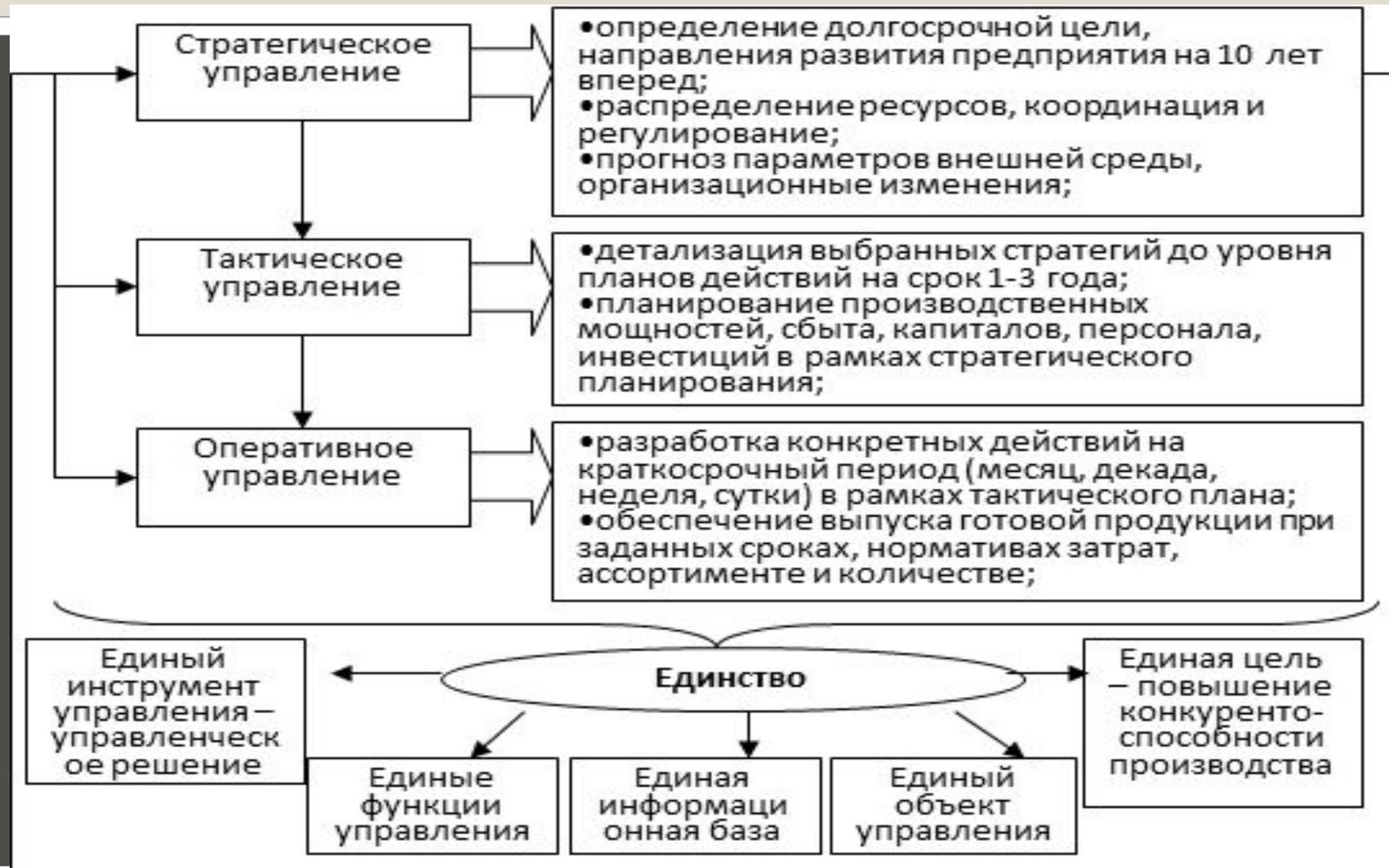
Различие между стратегическим управлением и стратегическим планированием

● 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

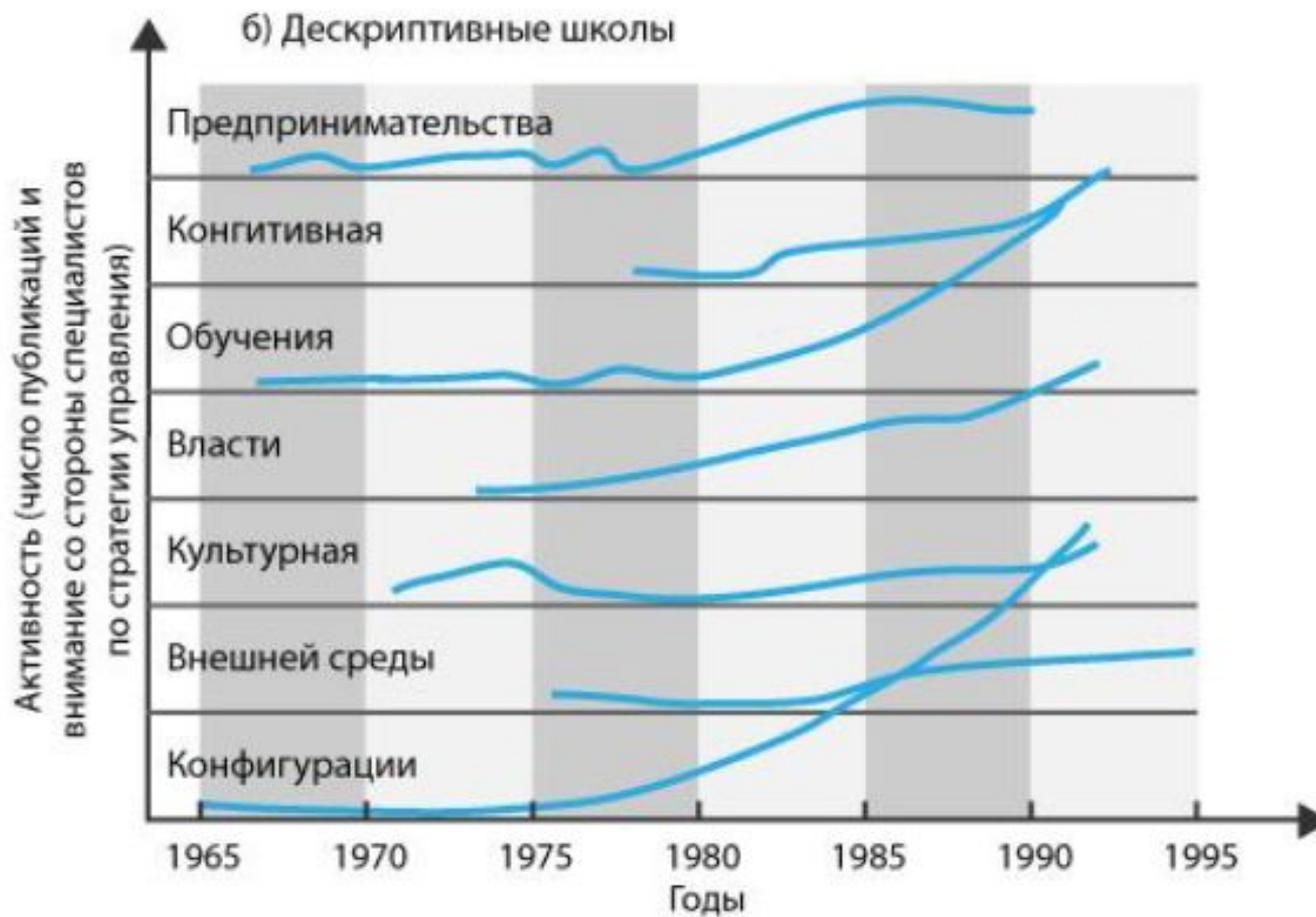
Школы стратегического менеджмента

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
-
- The diagram consists of a central list of ten items, each preceded by an orange circular bullet point. To the left of the list, the word 'нормативные' is written in black text, with a large orange curly bracket grouping the first three items (Дизайна, Планирования, Позиционирования) towards it. To the right of the list, the word 'описательные' is written in black text, with a large orange curly bracket grouping the remaining seven items (Предпринимательства, Когнитивная, Обучения, Власти, Культуры, Внешней среды, Конфигурации) towards it.

**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

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