

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Общая характеристика стратегического



**1. Определения
понятия
«Стратегия»**

© 2001 by MegaMohr

А. Чандлер

Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей



И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»

Четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание — заданием;
- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют организационной концепцией;
- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность — основные оперативные приемы.

Г. Минцберг
«5P»:

- ☐ **план (plan), образец, модель**
- ☐ **шаблон (pattern)**
- ☐ **позиционирование (position)**
- ☐ **перспектива (perspective)**
- ☐ **проделка, отвлекающий маневр (ploy)**



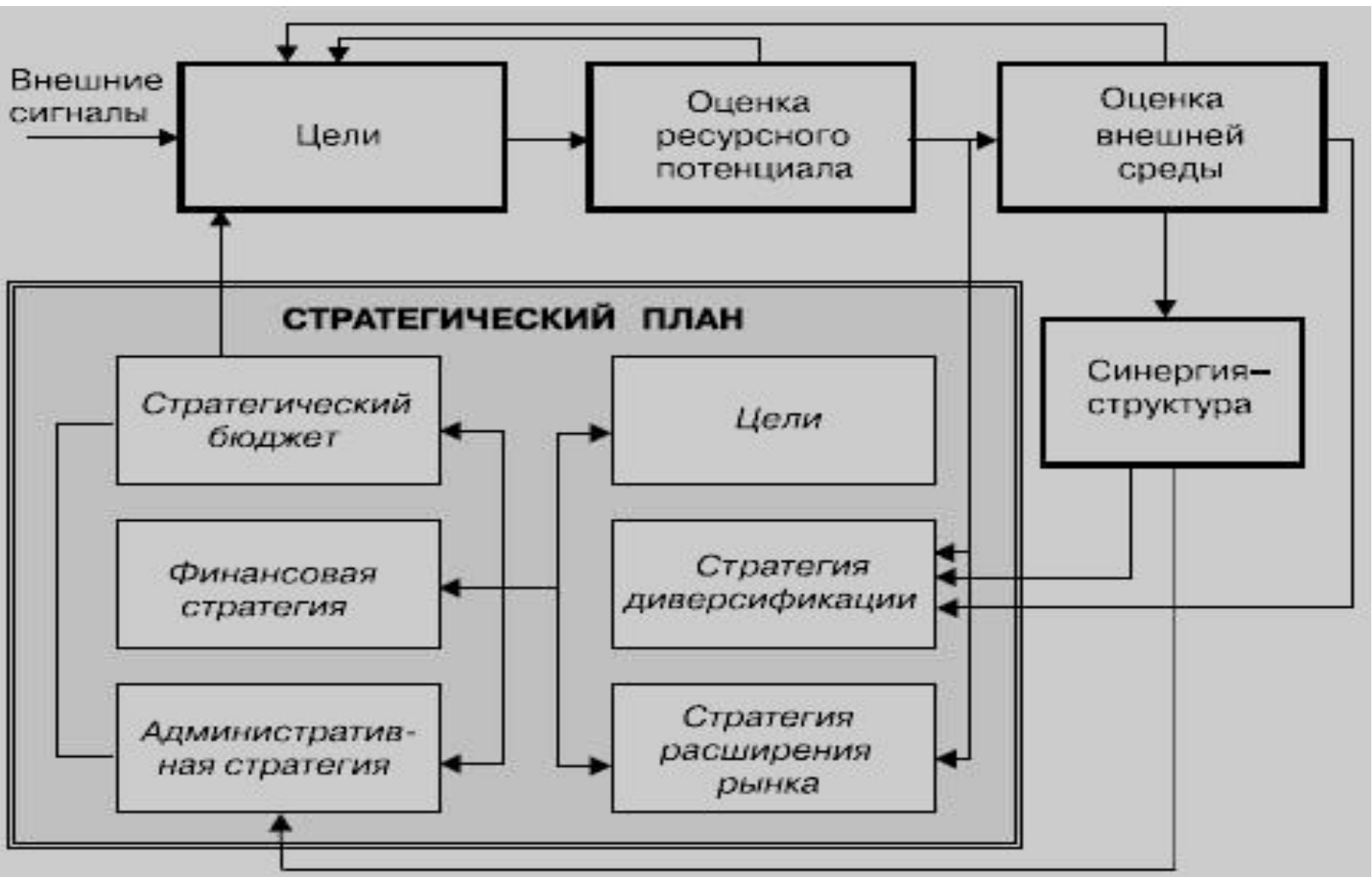
(C) 2001 by MegaMohr

Базовые модели стратегического планирования

Модель Гарвардской школы



Модель И. Ансоффа



Модель Г. Стейнера

Предпосылки

Планирование

Реализация и пересмотр

Предмет планирования

Фундаментальные
организационные
социально-
политические цели

Ценности
высшего
руководства

Оценка внешних
и внутренних
возможностей
и проблем;
сильные и слабые
стороны компании

Стратегическое
планирование
и планы

Миссия компании
долгосрочные цели,
политики, стратегии

Среднесрочное
программирование
и программы

Субцели,
субполитики,
субстратегии

Краткосрочное
планирование
и планы

Цели/ плановые задания
и процедуры, тактические
планы и программы

Организация и развитие
выполнения плана

Пересмотр и развитие
планов

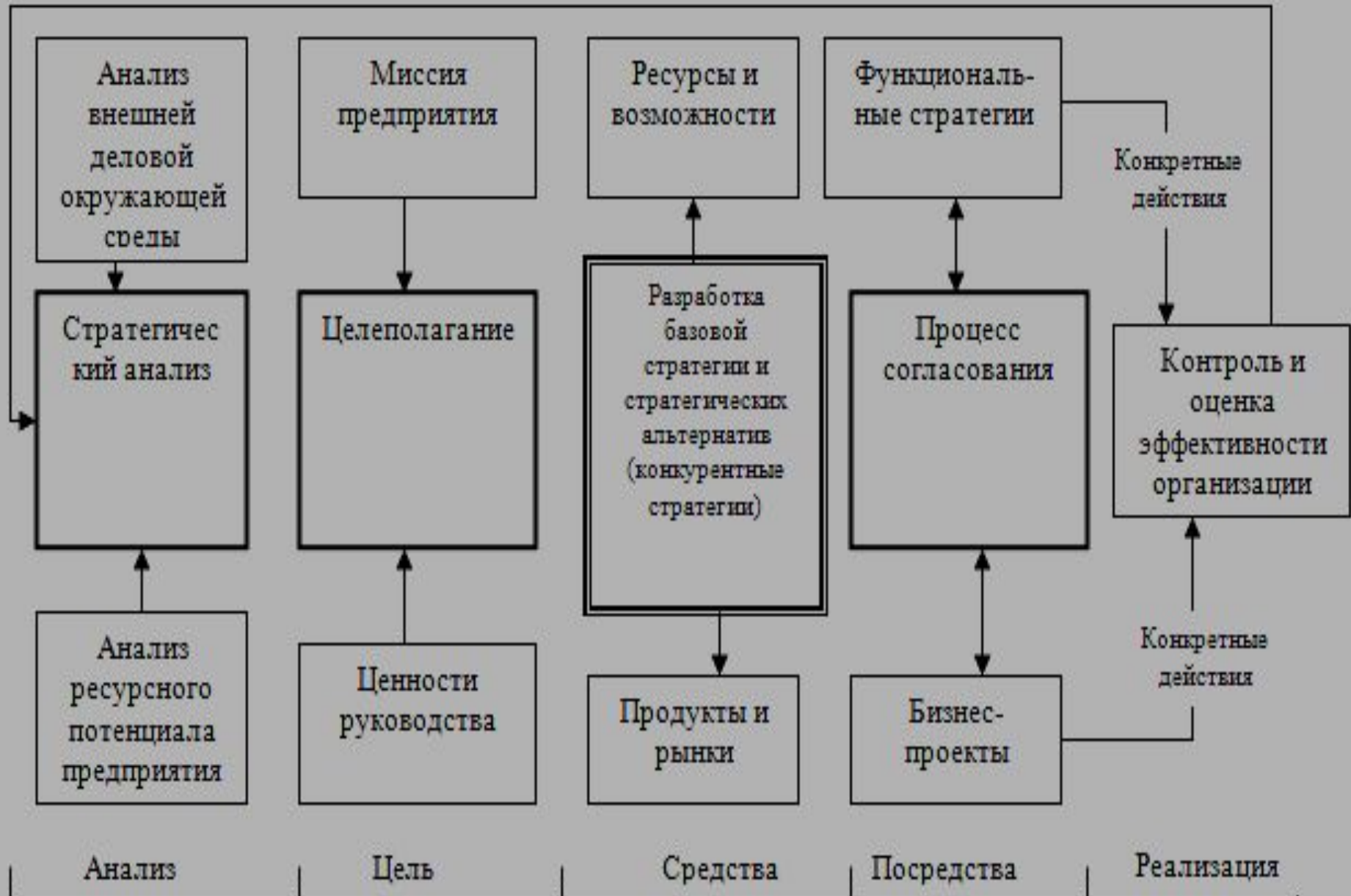
Проверка возможности реализации

Контур стратегического **планирования**

*Постулаты контура стратегического
планирования*

- 1. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.**
- 2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой**
- 3. Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Более того, сам план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, при необходимости скорректирован либо полностью переформулирован.**

Контур стратегического





3. Подходы к процессу разработки стратегии

Корпоративное планирование

(corporate planning)

Определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот, в свою очередь, к исполнению стратегических действий.



Итеративное планирование

(logical incrementalism)

Процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности

Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно остается «архитектором» стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования, — информационную базу и компетентность персонала

STRATEGY



Интуитивное планирование

(muddling through)

Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Другими словами, лица, принимающие решение (ЛПР), вынуждены в конце концов повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности.



Хаотическое

(garbade can)

планирование

Решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом



(C) 2001 by MegaMohr

Анализ школ стратегического менеджмента

Школы стратегического менеджмента

№ л/п	Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планировать	Построение стратегии как формальный процесс
3	Прогнозирования	Построение 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

Школа дизайна (Гарвардская группа)

- 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.
- Основным методом, применяемым при формировании стратегии в рамках школы дизайна, является широко известный SWOT-анализ.

Школа планирования (И. Ансофф)

Простая неформальная модель школы дизайна превращена в школе планирования в строго определенную последовательность шагов, почти на грани автоматизма. Стратегия в представлении И. Ансоффа — результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями.



Школа позиционирования (М. Портер)

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

Особый упор в школе позиционирования делается на так называемый конкурентный анализ, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции.



Вопросы, оспаривающие незыблемость постулатов современных конструктивистских теорий стратегического планирования и управления

Вопрос 1. Познаваема ли внешняя среда?

Вопрос 2. Как изменяется внешняя среда: постоянно, эволюционно или скачками, революционно?

Вопрос 3. Нужно ли учитывать высшему руководству при формировании стратегии интересы других заинтересованных лиц?

Вопрос 4. Как преодолеть сопротивление инерционных сил при формировании и реализации новой стратегии?

(C) 2001 by MegaMohr

1. Стратегический анализ:

- анализ внешней деловой окружающей среды;
- анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

2. Определение политики предприятия (целеполагание).

3. Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив:

- определение базовой стратегии;
- выбор стратегических альтернатив.

4. Формулирование функциональных стратегий:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия НИОКР;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.

Результатом деятельности по предложенной схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый **«Стратегический план предприятия»**

1. Цели и задачи предприятия.
2. Текущие операции и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегии.
5. Наиболее значимые проекты (программы).
6. Внеэкономическая деятельность.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий, «систем быстрого реагирования»).

Приложение. Расчеты, справки и другая деловая информация, в том числе:

- объем годовых продаж по группам продуктов;
- годовая прибыль и убытки по подразделениям;
- годовой экспорт и его отношение к общему числу продаж по подразделениям;
- изменения в наборе продуктов и доля рынка;
- программа ежегодных капитальных затрат;
- годовые денежные потоки (финансовый план);
- баланс на конец последнего года плана;
- политика поглощений и приобретений (в цифровом выражении).

не существует единого горизонта стратегического планирования

Британская сталелитейная корпорация
разрабатывает планы на **10** лет, американские
компании в большинстве своем используют
пятилетние планы, в то
время как в Японии используются трехлетние
планы



СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИИ И ВОПРОСЫ

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

- 1. Понятие «Стратегия»;**
- 2. 4 модели стратегического управления/планирования;**
- 3. 4 подхода к стратегическому планированию;**
- 4. 3 школы стратегического планирования;**
- 5. Этапы формирования стратегического плана и его содержание**

Вопрос

ы

1. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия». Раскройте их содержание.
2. Какие базовые модели стратегического планирования вы можете назвать?
3. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса?
4. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
5. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.
6. В чем заключаются содержание и принципиальные особенности контура стратегического планирования?

8. Что вы вкладываете в понятие «базовая стратегия развития предприятия»?
9. В чем заключается содержание функциональной стратегии развития предприятия?
10. Раскройте сущность и принципиальные особенности корпоративного планирования.
11. В чем заключается содержание процесса итеративного планирования?
12. Раскройте содержание и условия применения интуитивного планирования?
13. В чем заключаются принципиальные особенности процесса хаотического планирования?
14. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического менеджмента?
15. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом?

16. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента. Раскройте их основные преимущества и недостатки.

17. Что вы вкладываете в понятие «контур стратегического планирования»?

18. Назовите и дайте характеристику основных этапов формирования стратегического плана развития предприятия.

19. Какие основные разделы может содержать стратегический план предприятия?

20. Как должен обосновываться выбор горизонта стратегического планирования?