

# Тема 8. Стратегическое управление

План:

1. Понятие стратегического управления и его отличие от управления оперативного.
2. Понятие и виды стратегий. Стратегический прогноз.
3. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.
4. Этапы стратегического управления.
5. Проблемы стратегического управления развитием региональных и муниципальных сообществ.

# Вопрос 1. Понятие стратегического управления и его отличие от управления оперативного.

**Стратегическое управление** – это такой вид управления организацией, который опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует деятельность на запросы и ожидания потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

**Стратегическое управление имеет ряд отличий от управления оперативного:**

- миссия организации в стратегическом управлении - выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружающей средой, а в оперативном управлении – производство товаров и услуг для потребителей;
- стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу, а оперативное – на кратко- и среднесрочную;
- основные факторы построения системы управления для стратегического управления - люди, информационное обеспечение и рынок, для оперативного управления – организационные структуры, техника, технологии;
- при управлении персоналом стратегическое управление рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, оперативное управление как ресурсы организации, исполнителей работ;
- эффективность управления в стратегическом управлении - своевременное и точное реагирование организации на новые запросы со стороны потребителей продукции и услуг и изменение в зависимости от изменения окружающей среды, в оперативном управлении – максимизации прибыли, рациональном использовании имеющегося человеческого и производственного потенциала.

# Вопрос 1. Понятие стратегического управления и его отличие от управления оперативного.

## Основными признаками стратегического управления являются:

- - в управлении основное внимание уделяется формулированию миссии и целей организации, которые имеют конкретное отражение в программе или плане стратегического развития;
- - все работники организации знают миссию и цели организации, они не являются достоянием только руководителей;
- - методология разработки управленческих решений имеет ярко выраженный стратегический характер. Существует анализ и оценка последствий решений относительно миссии, целей и стратегии организации.

# Вопрос 1. Понятие стратегического управления и его отличие от управления оперативного.

**Стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию:**

- -стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего. Это скорее качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем;
- -стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем, это, скорее, определенная философия или идеология управления;
- -требуется огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;
- -резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения;
- -при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование.

# Вопрос 2. Понятие и виды стратегий. Стратегический прогноз.

- Стратегии подразделяются на стратегии роста, стратегии стабилизации, стратегии выживания. Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на основные случаи жизни.
- Генеральная стратегия - способы осуществления миссии организации.
- Специальные стратегии - стратегия банкротства.
- Рабочие стратегии - функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами.
- Функциональные стратегии - стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия.
- Социальная стратегия - экологическая стратегия.
- В основе разработки стратегии находится прогноз - система аргументированных представлений о направлениях развития в будущем состоянии организации и ее окружения. Стратегический прогноз включает краткую структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, подробное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных ситуаций. Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2-3), каждый из которых, как правило, разрабатываются в трех вариантах: оптимистичном, в надежде на благоприятные условия; реалистичном, исходящим из нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо.

# Вопрос 3. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.

- Субъекты управления призваны тщательно анализировать состояние управляемой системы (страна, регион, муниципальное образование, отрасль, фирма, семья) и на основе лучших образцов (теоретических моделей) вырабатывать представление, чего они хотят достичь к определенному моменту времени. В процессе стратегического планирования анализируется внешняя и внутренняя среда системы, выявляются ее сильные и слабые стороны, определяются возможные угрозы.
- **Внутренняя среда** представляет собой совокупность внутренних факторов (объектов, процессов), так называемых внутренних переменных, придающих системе конкретное, присущее только ей лицо:
  - 1) цели;
  - 2) персонал (способности, потребности, ожидания, восприятие, отношение, ценности);
  - 3) технологии;
  - 4) горизонтальное и вертикальное разделение труда;
  - 5) культуру;
  - 6) организационную структуру;
  - 7) систему коммуникаций и пр.
- **Внешняя среда** – это совокупность внешних факторов, с которыми система взаимодействует или которые она должна учитывать в своей деятельности:
  - 1) правительственные учреждения;
  - 2) конкуренты;
  - 2) финансовые организации;
  - 4) источники трудовых ресурсов;
  - 5) международная среда и пр.

## Вопрос 3. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.

- Внешняя среда системы по-другому называется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым.
- Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми система непосредственно взаимодействует и может оказывать на них влияние (например, отношения с местным населением).
- К фоновому окружению системы может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на него она, как правило, не в состоянии. Политика государства, состояние рынка, научно-технический прогресс, социокультурные факторы (например, взяточничество чиновников) и многие другие обстоятельства подавляющему большинству систем не подвластны – их приходится "принимать к сведению" и либо подчиняться, либо "уходить" от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать последствия.

# Вопрос 3. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.

- Оценка стратегического положения и перспектив организации часто осуществляется на основе SWOT-анализа (аббревиатура составленная из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы ). Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.
- На пересечении разделов образуются четыре поля: поле СИВ (сила и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле СЛВ (слабость и возможности); поле СЛУ (слабость и угрозы). На каждого из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения системы. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля "СИВ", следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон системы для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле "СЛВ", стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле "СИУ", то стратегия должна предполагать использование силы системы для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле "СЛУ", система должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.
- Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.



## Вопрос 3. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.

- Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. С помощью данного метода удастся оценить относительную значимость для системы отдельных факторов среды. Суть метода в следующем. В таблицу профиля выписываются отдельные факторы среды. Каждому из этих факторов экспертным образом дается оценка:
  - -его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;
  - -его влияние на систему по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;
  - -направленности влияния по шкале: +1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность.
- Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для системы.

## Вопрос 3. Методы стратегического анализа и формирования стратегий.

- Распространенным инструментом анализа и формирования стратегий является портфельная четырехквadrатная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), в которой в качестве главных факторов успеха фирмы используются показатели роста спроса на ее продукцию (рост рынка) и доли на нем фирмы по сравнению с основным конкурентом.
- Матрица Мак-Кинси фирмы Дженерал Электрик представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ, но использует иные факторы. Она позволяет позиционировать фирму на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ.

## Вопрос 4. Этапы стратегического управления.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать. Это происходит на основе тактики, политики, процедур и правил. Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Стратегическое управление можно рассматривать как процесс, состоящий из следующих этапов:

- -анализ среды;
- -определение миссии организации, а также долгосрочных и краткосрочных целей;
- -анализ и выбор стратегии;
- -выполнение стратегии, что предполагает решение следующих задач: а) установление приоритетности административных задач; б) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; в) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией;
- -оценка и контроль выполнения стратегий.

# Вопрос 4. Этапы стратегического управления.

**Процесс разработки и реализации стратегии включает в себя:**

- А) процесс стратегического планирования – выработка системы стратегий, начиная от базовой стратегии и завершая функциональными стратегиями и отдельными проектами. Стратегическое планирование определяет содержательную основу управления, генеральную цель, на которую ориентируются все уровни управления. Не существует единого подхода к временным рамкам стратегического планирования. В Европе часто используются 10-летние планы, американцы используют 5-летние планы, а японцы предпочитают 3-летнее планирование.
- В) процесс стратегического управления – реализация определенной стратегии во времени и пространстве, корректировка стратегии с учетом новых обстоятельств.

При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации. Одна из основных ошибок совершаемых слишком многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы.

## Вопрос 5. Проблемы стратегического управления развитием региональных и муниципальных сообществ.

- Разработка и реализация стратегии государственного и муниципального развития начинается с осознания необходимости развития, с создания органа стратегического развития, разрабатывающего и принимающего заявление (декларацию), в котором :
  - а) признается необходимость объединения всех субъектов управления в решении проблем, определяющих будущее страны и благосостояние ее жителей;
  - б) признаются основные принципы, генеральные технологии ускоренного развития ( укрепление конкретных позиций, достижение партнерства при разработке и реализации, развития социальной инфраструктуры, сочетание долгосрочности и конкретности оздоровления экономики и культуры, всей духовно нравственной сферы, социальных ценностей).
- Инициатива разработки концепции может принадлежать государству, политической власти, общественным институтам. План принимается законодательным органом и подписывается всеми субъектами управления, заинтересованными соисполнителями, которые берут на себя обязательства по реализации закрепленных в нем приоритетов. Главной целью стратегического управления является постоянное улучшение качества жизни всех граждан.

# Вопрос 5. Проблемы стратегического управления развитием региональных и муниципальных сообществ.

**Например, в муниципальном образовании в качестве приоритетов социального развития могут выступать:**

- - увеличение доходов муниципального образования, создания условий, когда нет нищих и бедных, а есть население с высоким уровнем достатка;
- - укрепление здоровья, обеспечение условий, при которых средняя продолжительность жизни населения муниципального образования возрасла до мирового стандарта – 85 лет, а заболеваемость снижалась до 1 дня в год в расчете на одного работающего;
- - социальная безопасность.

**Организационной формой стратегического планирования выступают комплексные целевые программы и проекты. Выделяются следующие виды программ:**

- -общегосударственные – программы достижения крупных общенациональных целей, которые, как правило, охватывают все сферы общественной жизни (экономической, политической, социальной, духовной, международной);
- -функциональные – многоотраслевые программы, ориентированные на решение крупных проблем развития группы отраслей или выполнения общенациональной задачи усилиями ряда отраслей (например, развитие АПК, атомной энергетики, оборонного комплекса);
- -региональные и муниципальные - программы разрабатываемые в целях преобразования и возрождения регионов и муниципальных образований.

**Любая программа должна отвечать на следующие вопросы:**

- -какова главная цель программы; -кто, каким путем и в какие сроки будет ее реализовывать; -какие ресурсы требуются для реализации программы и каковы источники их поступления; -кто, где, когда и как именно будет использовать результаты реализованной программы.