

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Кафедра экономики и управления  
деревоперерабатывающих производств**

## Виды менеджмента в организации:

**стратегический;**

**маркетинговый** – управление изучением рынков, сложившейся и перспективной конъюнктуры, созданием каналов сбыта, формированием ценовой политики, рекламной деятельностью;

**производственный** – организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;

**финансовый** – управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов;

**кадровый** – организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе;

**инновационный** - организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований;

**экологический** - организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду;

**инвестиционный** - это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов

## **Стратегический менеджмент (стратегическое управление) -**

- это теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений, путем разработки стратегии организации;
- это вид (сфера) деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;
- это процесс , т.е. совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.
- это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

**Стратегия** — это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата

## 5 задач стратегического менеджмента (управления):

- 1) определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития, т.е. необходимость обозначения цели и долгосрочной перспективы;
- 2) превращение общих целей в конкретное направление работы;
- 3) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;
- 4) эффективная реализация выбранной стратегии;
- 5) оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов в долгосрочные основные направления деятельности в цели, стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта изменившихся условий новых идей или новых возможностей.

## ***Цели стратегического менеджмента :***

- обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, доход на одну акцию, доля на рынке, структура капитала, уровень дивиденда, сумма выплаченной зарплаты, уровень качества продукции;
- обеспечение устойчивости положения организации как цели глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых продуктов; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов;
- разработку новых направлений развития, новых видов деятельности организации, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных организаций, акции которых подлежат покупке.

## ***ПРЕДПОСЫЛКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ***

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления :

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.
2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.
3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.
4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость .



Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

## ***Функции стратегического менеджмента (управления):***

- Планирование стратегии.
- Организация выполнения стратегических планов.
- Координация действий по реализации стратегических задач.
- Мотивация на достижение стратегических результатов.
- Контроль за процессом выполнения стратегии.



***Планирование стратегии*** предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

**Организация выполнения стратегических планов** предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

**Координация действий** менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

**Мотивация** как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

**Контроль** состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического менеджмента осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Относят все решения, затрагивающие основные стороны деятельности организации, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей.

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения — это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений :

1. *Видение* — это образ возможного и желаемого будущего состояния организации.
2. *Сфера бизнеса* — вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.
3. *Миссия, или общественно значимая роль*, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.
4. *Стратегия* - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.
5. *Программы и планы* — это система мер по реализации принятой организацией стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

## *Основные этапы стратегического управления:*

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

*Анализ среды* является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития.

Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления.

При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия: покупатели, поставщики, конкуренты, контактные аудитории) и макроокружение (среда косвенного воздействия: факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

*Процесс определения миссии и целей* состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

*Формулирование и выбор стратегии* предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

**Реализация стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит организацию к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

*Результаты* реализации стратегии *оцениваются*, и с помощью системы обратной связи **осуществляется контроль** деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.



**Характеристика объектов стратегического управления.** Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2. *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса)*, т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

3. *Функциональная сфера деятельности*, или *подразделение*, — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).

*Проблемы стратегического управления.* Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование:

- ❑ в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- ❑ оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
- ❑ организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств; предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

- высокая культура рыночных отношений и внутриорганизационная культура;
- широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;
- наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Главные направления внедрения стратегического управления в организации:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.
3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

***Школы стратегического менеджмента*** согласно классификации предложенной в работе Г. Минцберга объединены в две группы: предписывающие (директивные) и описывающие.

Основные задачи предписывающих школ - это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей.

## 1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления

| <b>Основатели</b>  | <b>Основные методы</b>           | <b>Основные положения</b>  |
|--|----------------------------------|--|
| А.Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф.<br>Конец 50-х годов XX века | Методика проведения SWOT-анализа | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть контролируемым, осознанным процессом мышления.</li><li>2. Руководство процессом формирования стратегии развития фирмы должен осуществлять топ-менеджер.</li><li>3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной.</li><li>4. Любая стратегия должна содержать в себе отличительные цели данной фирмы, особенности ее развития, а не формироваться по некоему шаблону.</li><li>5. Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них.</li><li>6. Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описываться ясным и доступным языком.</li><li>7. Стратегия развития любой фирмы (предприятия) должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации.</li></ol> |

## 2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс

| Основатели   | Основные методы  | Основные положения  |
|--|--|---|
| И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель<br>Революция 70-х годов | Подход школы основывается на методике использования «системы сбалансированных показателей» (ССВ или BSC) | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Рассмотрение стратегии развития предприятия как результата контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, которые схематически изображаются в виде контрольных таблиц с помощью соответствующих методов.</li><li>2. Высшее руководство предприятия несет ответственность за содержательную сторону стратегического процесса, а за его практическую сторону отвечают кадровые плановики.</li><li>3. Стратегия развития предприятия считается завершенной (готовой) в том случае, когда четко видно ее практическое приложение.</li></ol> |

### 3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс

| Основатели   | методы  | Основные положения  |
|--|---|---|
| <p>М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн<br/>Начало 80-х годов</p> | <p>Модель конкуренции и Портера, типичный инструмент - матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Школа позиционирования определила горизонты для проведения исследований в сфере стратегического управления и в определенной мере обеспечила теоретиков и практиков эффективным набором стратегий.</li> <li>2. Она ориентируется главным образом на экономические аспекты развития компании, более того - преимущественно количественно определяемые.</li> <li>3. Эта школа рассматривает разработку стратегии не как сложный и динамичный процесс, а как достаточно упорядоченный и стабильный.</li> <li>4. Школа позиционирования исследует в основном достаточно узкий контекст стратегического управления, связанный с анализом основополагающих стратегий в сложившихся отраслях.</li> <li>5. Она делает акцент на изучении внешних условий развития компании, прежде всего отраслевых и конкурентных, недооценивая при этом внутренние ее возможности.</li> <li>6. Школа позиционирования рассматривает стратегию не как уникальную перспективу, а как генерическую позицию. При этом процесс стратегического планирования обычно сводится к формуле, позволяющей, опираясь на ограниченный перечень условий, выбрать единственно верную стратегию развития.</li> </ol> |



#### 4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения

| Основа<br>тели                       | методы | Основные положения   |
|--------------------------------------|--------|--|
| Й.<br>Шумптер, А.<br>Коул,<br>К.Найт |        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Стратегия развития любой фирмы существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно - интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего фирмы.</li><li>2. Процесс формирования стратегии развития фирмы базируется на жизненном опыте и интуиции ее руководителя, независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.</li><li>3. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей.</li><li>4. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, поскольку она представляет собой относительно простую структуру, которая достаточно чутко реагирует на указания своего руководителя.</li><li>5. Предпринимательская стратегия в определенной мере является защищенной от влияния прямой конкуренции в рыночной нише</li></ol> |

## 5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс

| Основатели   | методы | Основные положения  |
|--|--------|---|
| М. Лайлс, Р.К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон |        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Процесс формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании стратега.</li><li>2. Стратегия - это перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды.</li><li>3. Информация из окружающей среды является интерпретацией мира, который существует только в том виде, в каком он воспринимается. Согласно мнению представителей когнитивной школы взаимный мир можно моделировать, структурировать и конструировать.</li><li>4. Когнитивная школа уделяет значительное внимание конкретным стадиям процесса формирования стратегии, особенно периоду первоначального понимания стратегии и периоду переосмысления принятой стратегии.</li><li>5. Понимание стратегического процесса способствует дальнейшему познанию законов мышления.</li></ol> |

## 6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс

| Основатели                                    | методы | Основные положения  |
|---|--------|---|
| Р. Лапьер,<br>Ч. Линдблум, Г. Рэпп, С. Уинтер |        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Выработку стратегии развития фирмы следует рассматривать как форму процесса обучения.</li><li>2. Процедура обучения должна носить развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий.</li><li>3. Стратегические инициативы реализуются теми, у кого имеются способности и ресурсы для обучения.</li><li>4. Удачные инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, то есть развивающуюся стратегию.</li><li>5. Роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.</li><li>6. По мнению представителей школы обучения, стратегии первоначально появляются как схемы действий из</li></ol> |

## 7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров

| Основа<br>тели  | методы | Основные положения  |
|---|--------|---|
| А.<br>Макмиллан,<br>Д.<br>Сарразин, Э.<br>Петигрю, Дж.<br>Боуер |        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Процесс формирования стратегии развития любой организации определяется действием политических сил как внутри нее, так и во внешней по отношению к ней среде.</li><li>2. Стратегия развития организации носит, как правило, спонтанный характер.</li><li>3. Властные структуры на уровне организации рассматривают процесс разработки стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения и переговоров, а в отдельных случаях и прямой конфронтации.</li><li>4. Властные структуры на макроэкономическом уровне рассматривают организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. В этом случае компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода союзах.</li></ol> |

## 8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс

| Основатели   | Основные методы | Основные положения   |
|--|-----------------|--|
| <p>Д.Джонсон,<br/>Дж.Спендер,<br/>К.Рот, Д.Дикс,<br/>Ф.Ригер</p> |                 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Согласно представлениям школы культуры процесс формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.</li><li>2. Верования каждого индивида представляют собой результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации.</li><li>3. Члены организации оказываются способными лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура.</li><li>4. Основной характеристикой стратегии развития организации представители школы культуры считают ее предначертанность, даже если она не вполне осознанна.</li><li>5. Культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.</li></ol> |

## 9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс

| Основатели                              | Основные методы | Основные положения  |
|---|-----------------|---|
| М.Ханн, Дж. Фримен, У. Эстли, К. Оливер |                 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Внешнее окружение организации рассматривается как главный элемент процесса формирования организационной стратегии.</li><li>2. Организация должна адекватно реагировать на изменения внешнего окружения.</li><li>3. Руководство организации рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, главной задачей которого является обеспечение адаптации организации к действию внешних сил.</li></ol> |

## 10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации

| Основатели                                    | методы | Основные положения   |
|---|--------|--|
| П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлз |        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Любая организация на протяжении достаточно длительного периода времени может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей, т. е. принимает четко определенную форму структуры, что, в свою очередь, обуславливает ее поведение и присущий ей набор стратегий.</li><li>2. Периоды стабильного развития организации прерываются скачками в иную конфигурацию.</li><li>3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации постепенно выстраивается в определенную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).</li><li>4. Основной целью стратегического управления является поддержание стабильности организации на относительно продолжительных отрезках времени, т. е. обеспечение управления процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.</li><li>5. Содержание процесса формирования стратегии развития</li></ol> |

Современное значение школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к "традиционным" отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.