

# Сущность стратегического управления. Основные понятия

Опорный конспект лекций  
Гордеевой Т.Н.

Кафедра ГМУ и политики ЗабГУ

Управление — это социальный феномен, характерный абсолютно для всех сфер человеческой жизнедеятельности, будь то семья, дружеский коллектив, различные общественные объединения и т. д. Каждый человек в своей жизни в различных ситуациях применяет те или иные способы воздействия на поведение человека с целью изменить поведение другой личности в нужном для себя направлении. Однако неправильно выбранные методы могут привести к необратимым последствиям, поскольку человек не машина, и «поломки» в душе человека, вызванные неумелым управлением со стороны «пользователя», выражаясь на машинном языке, могут навсегда нарушить характер и структуру межличностных, профессиональных, отношений.

Понятие «управление» очень многогранно, поэтому оно используется в ряде научных дисциплин, каждая из которых трактует его в контексте специфики предмета исследования и разрабатываемых ими концепций.

# В.И. Кнорринг

- управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект для обеспечения его функционирования и эффективного развития, а система управления — механизм, который обеспечивает этот процесс.
- Управление как система включает в себя управляющую и управляемую подсистемы, называемые соответственно, субъектом и объектом управления.

# современная социологическая литература дает такое

## определение:

Управление - «основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве которой может выступать

- общество в целом,
- отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная,
- а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т. п.)

с тем чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели».

# Управление как наука

- представляет собой систему знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов, форм и школ управления.

# Управление как искусство

- это способность умело и эффективно применять на практике теоретические основы управления, разработанные в рамках научного знания.

# Управление как функция

- может рассматриваться как целенаправленное воздействие на сознание и поведение людей, осуществляемое с целью направить их действия на достижение желаемых целей.

# Управление как процесс

- это совокупность управленческих действий, направленных на достижение поставленных целей.

# Управление как аппарат

- совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения определенных целей.

# Модели управления

В литературе едва ли найдутся систематизированные описания моделей управления. Количество моделей и их вариантов стало со временем почти необозримым, что затрудняет создание доказательной их классификации. Все более заметны различия в толковании понятия управления.

# Общие модели управления

- 1. Управление по целям (Management by Objective – MbO).
- 2. Габсбургская модель управления (управление на основе сотрудничества).
- 3. Сент-Галльская модель управления (системный подход).
- Концепция групп Лайкерта (принятие решений группой).

1. Управление по целям – это наиболее известная в теории и практике концепция управления. Акцент делается на согласование целей с детальными правилами поведения, где каждому отдельному сотруднику предоставляется определенное пространство для выбора путей достижения этой цели. Результат выражается в точных указаниях по содержанию, объему и времени достижения определенных целей. Цели должны быть не только сформулированы полно, но и соответствовать материальным возможностям и способностям лиц на каждом рабочем месте, а также они должны вызывать у сотрудников желание к самосовершенствованию. Низкая требовательность исключается. Цели периодически обновляются, а не просто трансформируются с учетом изменения ситуации. Управленческая деятельность ограничивается согласованием целей и контролем за их выполнением. Сотрудников не оценивают на основании того пути, какой они выбрали для достижения цели. Часто структурное выражение этой модели управления называют дивизиональной организационной структурой.

Успех этой модели управления решительным образом зависит от способа участия сотрудников в разработке целей, а также вида контроля со стороны управленческой инстанции над достижением целей. Цели предприятия, учитывающие личные устремления сотрудников, являются идеальными предпосылками для готовности и желания работать производительней. Но разработка ясных, точных, реальных и в то же время максимально гибких целей является сама по себе сложной проблемой. Если оценивается исключительно производительность, а не способы достижения цели, то это может привести к проблемам с мотивацией деятельности, особенно в тех случаях, когда достижение производительности неточно соответствует заранее поставленным целям. Поэтому важно, чтобы начальники и сотрудники вместе обсуждали отклонения результатов от целей.

2. Габсбургской моделью управления называют «концепцию управления путем сотрудничества», она разработана в противовес авторитарно-патриархальному стилю управления. Главная идея этой модели состоит в том, что мотивация сотрудников должна способствовать делегированию ответственности и передаче их в самостоятельное ведение определенного круга задач. Каждый сотрудник получает четко ограниченную область задач, а также полномочия принятия решений при их выполнении. Но он несет и полную ответственность за их выполнение. Начальник не имеет права вмешиваться в данную область задач за исключением экстремальных ситуаций.

Главной составной частью модели являются подробные управленческие указания и детальные описания рабочих мест, управленческие указания и обязанности начальника относительно информации, контроля и оценки сотрудников. Детальная проработка выражается, например, в многостраничных указаниях о проведении бесед с сотрудниками. Описания рабочих мест содержат обширные данные о компетенции и ответственности лица, работающего на данном месте.

Эту модель упрекают, с одной стороны, в том, что она представляет сотрудникам слишком много свободы и самостоятельности в принятии решений и в действиях, а с другой – в том, что она многочисленными предписаниями создает на предприятии бюрократическую атмосферу. Косвенным подтверждением бюрократического характера этой модели является то, что предпочтение данной модели отдается в коммунальной организации и других общественных учреждениях.

3. Сент-Галльская модель менеджмента должна интегрировать общие проблемы управления персоналом и конкретные аспекты управления предприятием, предоставить ясный понятийный аппарат и быть легко используемой на практике. И, действительно, она дает большое количество теоретически разработанных в рамках модели понятий, которые освещают все аспекты управления. Подчеркивается особое значение зависимости предприятия как социотехнической системы от внешнего окружения. Модель дает возможность выявить те проблемы, которые возникают при изменении внешней среды предприятия; она позволяет также получить представление об инструментах управления (системах планирования, контроле, анализе, организации, информационном обеспечении, работе с персоналом). Сент-Галльская модель менеджмента, однако, не содержит, в отличие от вышеназванных концепций, никаких нормативных положений о поведении и действиях сотрудников и поэтому ее можно рассматривать как обобщенное изложение теории управления, сделанное с определенной точки зрения.

4. «Концепция групп Лайкерта» представляет собой модель накладывающихся друг на друга групп лиц, причем отдельные решения принимаются только в определенной группе. За исключением сотрудников низшего уровня иерархии, каждый сотрудник является членом двух групп. В одной группе он является нижестоящим членом, а в другой – вышестоящим. Принятие решений спускается вниз до того уровня, на котором располагается группа, обладающая информацией о предстоящей деятельности, необходимой для принятия определенных решений. Сеть переплетающихся групп должна улучшать коммуникацию сотрудников и их сплоченность.

Работа в группах не всегда имеет мотивирующее воздействие. Групповые решения требуют для своей разработки много времени, но, принимаемые большинством членов группы, они выполняются в ряде случаев более эффективно. Успех этой концепции зависит решающим образом от способностей сотрудников работать в группе и от их желания принимать совместные решения. Такой недостаток, как конформизм, должен уравновешиваться мотивирующим воздействием, создаваемым определенной организацией работы в одной команде. Практическое применение этой модели встречается довольно редко.

# Частные модели управления

- 1. Управление путем контроля за отклонениями и вмешательства в исключительных случаях (Management by Exception – МЪЕ).
- 2. Управление путем делегирования полномочий (Management by delegation).
- 3. Управление путем предварительного сообщения правил принятия решений (Management by Decision Rules-MbDR).
- 4. Управление по результатам (Management by Results).

1. Управление путем контроля за отклонениями и вмешательства в исключительных случаях относится к самой известной модели управления. Эта модель, ориентированная на персонал, стремится снизить рабочую нагрузку на управленческие кадры за счет того, что сотрудники принимают решения до тех пор, пока не будут нарушены предписанные границы (границы доверия) или пока не произойдут непредвиденные события, т.е. исключительные случаи. Управленческая инстанция формулирует цели и направления оценки нормального и исключительного хода событий. Для нормальных случаев сотрудник получает полномочия на принятие решений и несет ответственность за них. Проблематичным, однако, может быть для сотрудников деление на нормальные и экстремальные случаи. Сотрудник, которому не доверяют действовать в экстремальных случаях и который привыкает к внезапному «вмешательству сверху», утрачивает частично и мотивацию к управленческой работе. Кроме того, заданность направлений и целей, исходящая из управленческой инстанции, подавляет творческое начало и инициативу сотрудников. Эти критические замечания компенсируются возможными преимуществами в экономии времени в процессе управления.

2. Управление путем делегирования полномочий. Делегирование полномочий на нижестоящий уровень управленческой иерархии является общим принципом управления, что вызвано увеличивающимся разделением труда и растущими размерами предприятия. Конкретное воплощение этот принцип получил в более развитых формах менеджмента.

3. Принцип управления путем предварительного сообщения правил принятия решений соединяет основную идею о позитивном стимулировании управленческих кадров путем делегирования прав и ответственности, но с учетом того, что сотрудники будут управлять исходя из точных правил. Делегированные задачи не могут быть осмыслены самостоятельно, а должны выполняться соответствующим сотрудником в рамках точно заданных ему правил. Остается под вопросом, насколько эти узкие рамки заданных правил могут мотивировать поведение сотрудников. Однако этим обеспечивается направленность всех частных задач на достижение общих целей предприятия.

4. Управление по результатам означает управление предприятием, ориентированное на достижение определенного результата, о котором сотрудника заранее извещают в ясной форме, а также о том, что он должен делать. Большею частью это касается получения определенного объема выпускаемой продукции или количества изделий, или бюджета, который следует соблюсти. Предварительные данные устанавливаются руководством предприятия. Контролируется результат, а не путь его достижения. Организационным выражением этого принципа является создание центров прибыли. Следование этому принципу может привести к проявлению эгоизма со стороны подразделений предприятия и цифрового фетишизма. В основе этого принципа управления лежит скептическое отношение к желанию подчиненных сотрудников трудиться производительно, самостоятельно. Из этого вытекает необходимость в постоянном контроле, что связано с авторитарным поведением руководителей.

# Теоретические направления стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60--70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Рассмотрим несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления:

- Шендел и Хаттен рассматривали стратегическое управление как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».
- По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».
- Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».

Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является **стратегия**. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению.

В стратегическом управлении **стратегия** рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

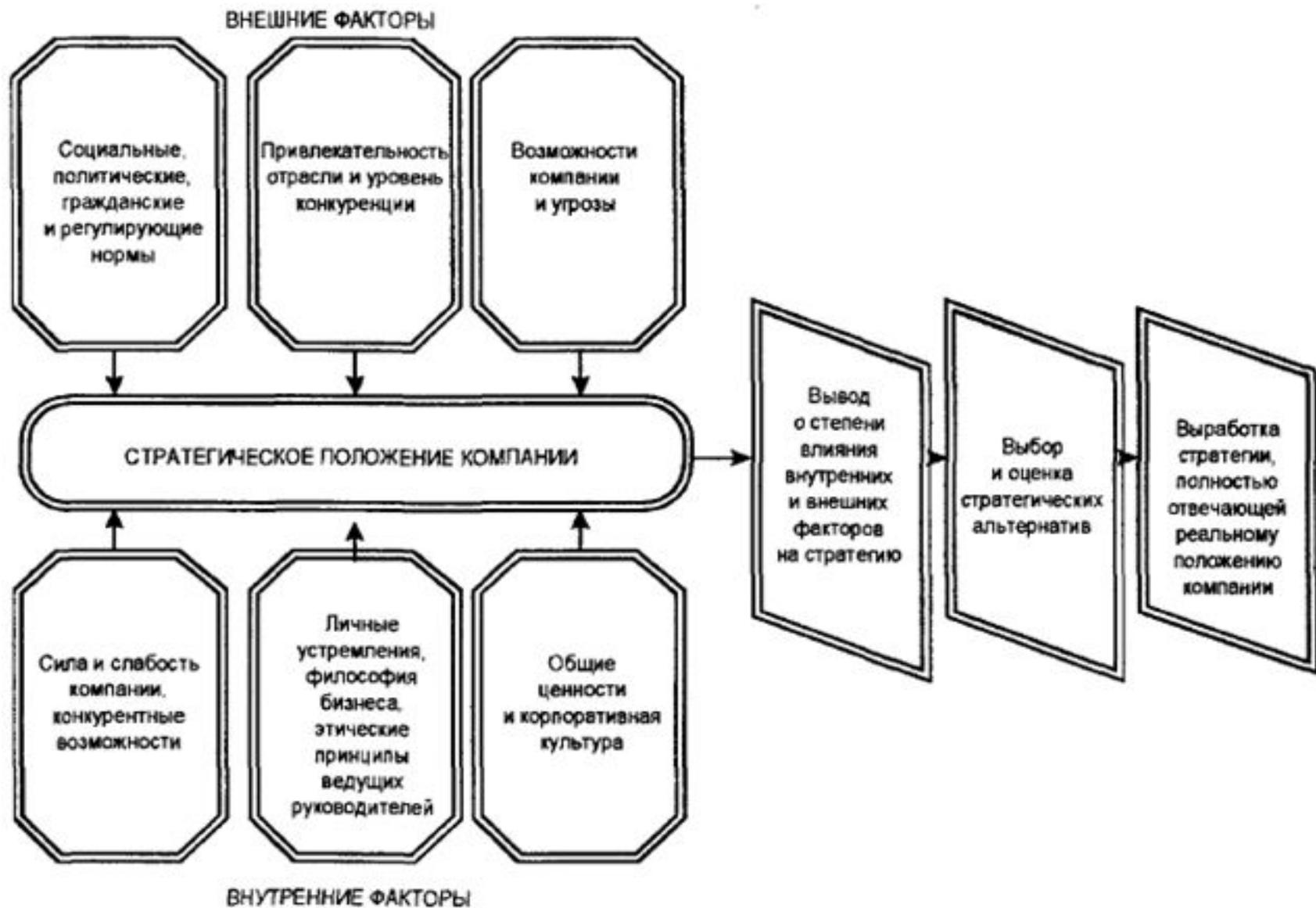
Как пишет О.С. Виханский, **стратегия** – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

# К пониманию стратегии можно подходить по-разному:

- Стратегия как план
- Стратегия как позиция
- Стратегия как «ловкий приём»
- Стратегия как поведенческие паттерны (образец, модель)
- Стратегия как перспектива.

# Факторы, влияющие на стратегию

Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компанией. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях.



# Элементы стратегии

- 1. плановые конкурентные инициативы;
- 2. действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде;
- 3. изменения географии рынков;
- 4. слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- 5. создание стратегических союзов и партнерств;
- 6. реализацию новых возможностей и защиту от угроз;
- 7. деятельность ключевых подразделений (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.);
- 8. укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей;
- 9. диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса.

# Виды стратегий

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь главные.

# По степени сложности

- Простые - имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс
- Сложные - связаны с несколькими хозяйственными процессами

# По направленности

- Стратегии предпринимательского типа, ориентированные на использование внешних возможностей.
- Стратегии рационалистического типа, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

# По сфере осуществления

- Финансовые
- Кадровые
- Производственные
- Маркетинговые

# По содержанию

- Стратегии функционирования
- Стратегии развития

(конкурентные - обуславливают действия организации на рынке с целью достижения конкурентных преимуществ. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий)

# Конкурентные стратегии

- 1. Стратегия **лидерства в низких издержках** встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов, использования дешевого сырья, простых технологий и проч.
- 2. Стратегия **дифференциации** связана с производством уникальных видов товаров, что позволяет устанавливать высокую цену на них. Рост числа модификаций приводит к увеличению затрат, но одновременно и к объему реализации, а следовательно, прибыли, частью которой можно делиться с поставщиками, привязывая их к себе.
- 3. Стратегия **фокусирования** предполагает обслуживание узкого сегмента потребителей с особыми запросами, где можно достичь конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий или обеих вместе. Стратегия целесообразна, когда существуют лица с особыми запросами, четко выделяющиеся на фоне остальных (например, территориально), а ресурсы фирмы невелики и не позволяют обслуживать большие группы покупателей со стандартными потребностями.

# Рыночные стратегии

- - стратегия роста присуща прежде всего молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области либо принадлежащим к научно-производственной сфере.
- - стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных отраслях, например в автомобилестроении. Темпы здесь существенно ниже - несколько процентов в год. Больше и не требуется, ибо рынки в достаточной мере насыщены, а быстрое кардинальное обновление ассортимента, поддерживающее высокий спрос, невозможно.
- - стратегии сокращения масштабов деятельности используют фирмы, производящие неконкурентоспособную продукцию. В рамках этой стратегии происходит их санация - ликвидация части подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов. Это позволяет избавиться от всего лишнего и обеспечить конкурентные преимущества на стажирующих рынках.
- - комбинированная (селективная) стратегия включает в себя в различном сочетании элементы предыдущих.

В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет им место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и ее рыночных позиций. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию хозяйственной жизни.

# По характеру поведения на рынке

- наступательная;
- наступательно-оборонительная (стабилизационная);
- оборонительная (стратегия выживания).

Итоги: стратегии можно классифицировать по многим основаниям: по степени сложности, по сфере осуществления, по содержанию и т.д.

Если конкурентные стратегии в первую очередь связаны с текущей деятельностью фирмы, то стратегии развития в качестве объекта имеют ее потенциал и позиции на рынке, таким образом, выбор стратегии во многом зависит от многообразия хозяйственной жизни населения, рыночной позиции организации и других факторов, влияющих на ее выбор.