

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Волгоградский государственный университет»
Институт управления и региональной экономики
Кафедра государственного и муниципального управления

Тема 3. Принципы и методы стратегического управления

*Дисциплина: Стратегическое
управление муниципальным
образованием*

Волгоград, 2019 г.

Вопросы:

1. Принципы стратегического управления
2. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач
3. Управление по сильным и слабым сигналам
4. Управление в условиях спонтанных изменений

1. Принципы стратегического управления

1. Научность в сочетании с элементами искусства.

Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2. Целенаправленность стратегического управления.

Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

3. Гибкость стратегического управления.

Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

4. Единство стратегических планов и программ.

Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

5. Создание необходимых условий для реализации стратегии.

Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

**Государственной думой 20 июня 2014 г. принят
Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О
стратегическом планировании в Российской
Федерации».**

В соответствии с п. 7 данного закона выделены следующие принципы:

- *единства и целостности,*
- *разграничения полномочий,*
- *преемственности и непрерывности,*
- *сбалансированности системы стратегического планирования,*
- *результативности и эффективности стратегического планирования,*
- *ответственности участников стратегического планирования,*
- *прозрачности (открытости) стратегического планирования,*
- *реалистичности,*
- *ресурсной обеспеченности,*
- *измеряемости целей,*
- *соответствия показателей целям*
- *программно-целевой принцип.*

- **1. Принцип единства и целостности** означает единство принципов и методологии организации и функционирования системы стратегического планирования, единство порядка осуществления стратегического планирования и формирования отчетности о реализации документов стратегического планирования.
- **2. Принцип разграничения полномочий** означает осуществление установленных законодательством РФ полномочий органами государственной власти РФ, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления муниципальных образований, в пределах которых участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований

- **3. Принцип преемственности и непрерывности** означает, что разработка и реализация документов стратегического планирования осуществляются участниками стратегического планирования последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов стратегического планирования и с учетом этапов реализации документов стратегического планирования.
- **4. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования** означает согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации.
- **5. Принцип результативности и эффективности стратегического планирования** означает, что выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов.

- **6. Принцип ответственности участников стратегического планирования** означает, что участники стратегического планирования несут ответственность за своевременность и качество разработки и корректировки документов стратегического планирования.
- **7. Принцип прозрачности (открытости) стратегического планирования** означает, что документы стратегического планирования, за исключением документов или их отдельных положений, в которых содержится информация, относящаяся к государственной, коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне, подлежат официальному опубликованию.

- **8. Принцип реалистичности** означает, что при определении целей и задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации участники стратегического планирования должны исходить из возможности достижения целей и решения задач в установленные сроки с учетом ресурсных ограничений и рисков.
- **9. Принцип ресурсной обеспеченности** означает, что при разработке и утверждении (одобрении) документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, должны быть определены источники финансового и иного ресурсного обеспечения мероприятий.

- **10. Принцип измеряемости целей** означает, что должна быть обеспечена возможность оценки достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ с использованием количественных и (или) качественных целевых показателей, критериев и методов их оценки, используемых в процессе стратегического планирования.
- **11. Принцип соответствия показателей целям** означает, что показатели, содержащиеся в документах стратегического планирования должны соответствовать целям социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ.
- **12. Программно-целевой принцип** означает определение приоритетов и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, разработку взаимоувязанных по целям, срокам реализации **государственных программ** РФ, государственных программ субъектов РФ, муниципальных **программ** и определение объемов и источников их финансирования.

2. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач

1.

- Одним из первых этапов в разработке принципов стратегического управления и планирования стал анализ потенциала организации, с выявлением и оценкой ее **сильных и слабых сторон.**

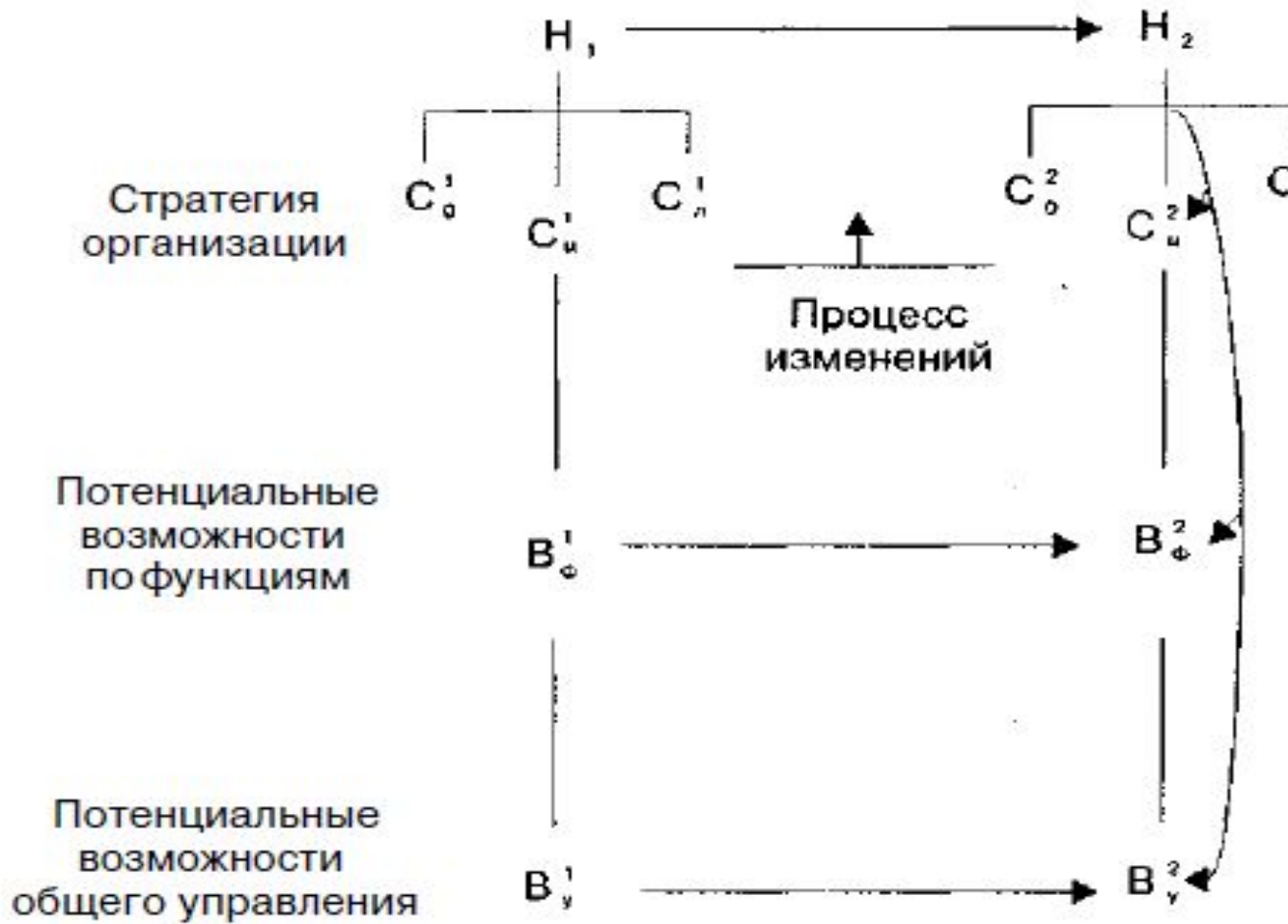
2.

- Однако, ориентация только на накопленный потенциал организации **сужает возможности ее стратегических действий.** Предприятия не могли найти для себя перспективную отрасль, чтобы в ней можно было реализовать накопленный опыт.

Вывод

- **Опора на прошлый опыт может обернуться неспособностью правильно сориентироваться на рынке в новых условиях хозяйствования**

Общая схема управления посредством выбора стратегических позиций



- В условиях **внешней нестабильности уровня H** , возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех: от S^1_0 до S^1_n .
- Пользуясь методом анализа отклонений от целей, организация выбирает ту стратегию S^1_n которая лучше всего отвечает ее целям.
- Вместе с тем успех стратегии во внешней среде будет зависеть от **внутренних возможностей организации**.
- Существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: **функциональные** (НИОКР, маркетинг, производство и др.) и **общеуправленческие**. Поэтому, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для организации значение H_1 , успешная реализация стратегии требует возможностей V^1_ϕ и V^1_y .

- Из анализа факторов нестабильности внешней среды можно сделать вывод о том, что если в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или понижаться) до точки H_2 , то значения наилучших для организации стратегий будут располагаться между точками C_{20} и C_{2n} . В результате чего организация должна будет не только перейти к стратегии $C_{2п}$, но и одновременно располагать возможностями $V_{2ф}$ и $V_{2у}$.

В стратегическом менеджменте планирование изменений возможностей организации сочетается с планированием стратегии ее развития.

- В стратегическом менеджменте принято выделять следующие **пять взаимосвязанных** компонентов, на которых базируются возможности **ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ.**

1. Квалификация и уровень подготовки управленческого аппарата организации.
2. Внутриорганизационный климат и культура организации.
3. Иерархия и структура власти.
4. Организационная структура компании и методы работы.
5. Организаторские способности общеуправленческого персонала.

- **УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ РАНЖИРОВАНИЯ ЗАДАЧ** (или планирование своевременных решений) представляет собой процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся несколько месяцев.
- Данный процесс очень сложен для организации, так как у нее не хватает сил справиться с внешними непредсказуемыми событиями (новыми политическими решениями, иностранными конкурентами, научнотехническим прогрессом и его внезапными прорывами и т. д.).

В рамках управления с использованием **ранжирования** выполняются следующие мероприятия.

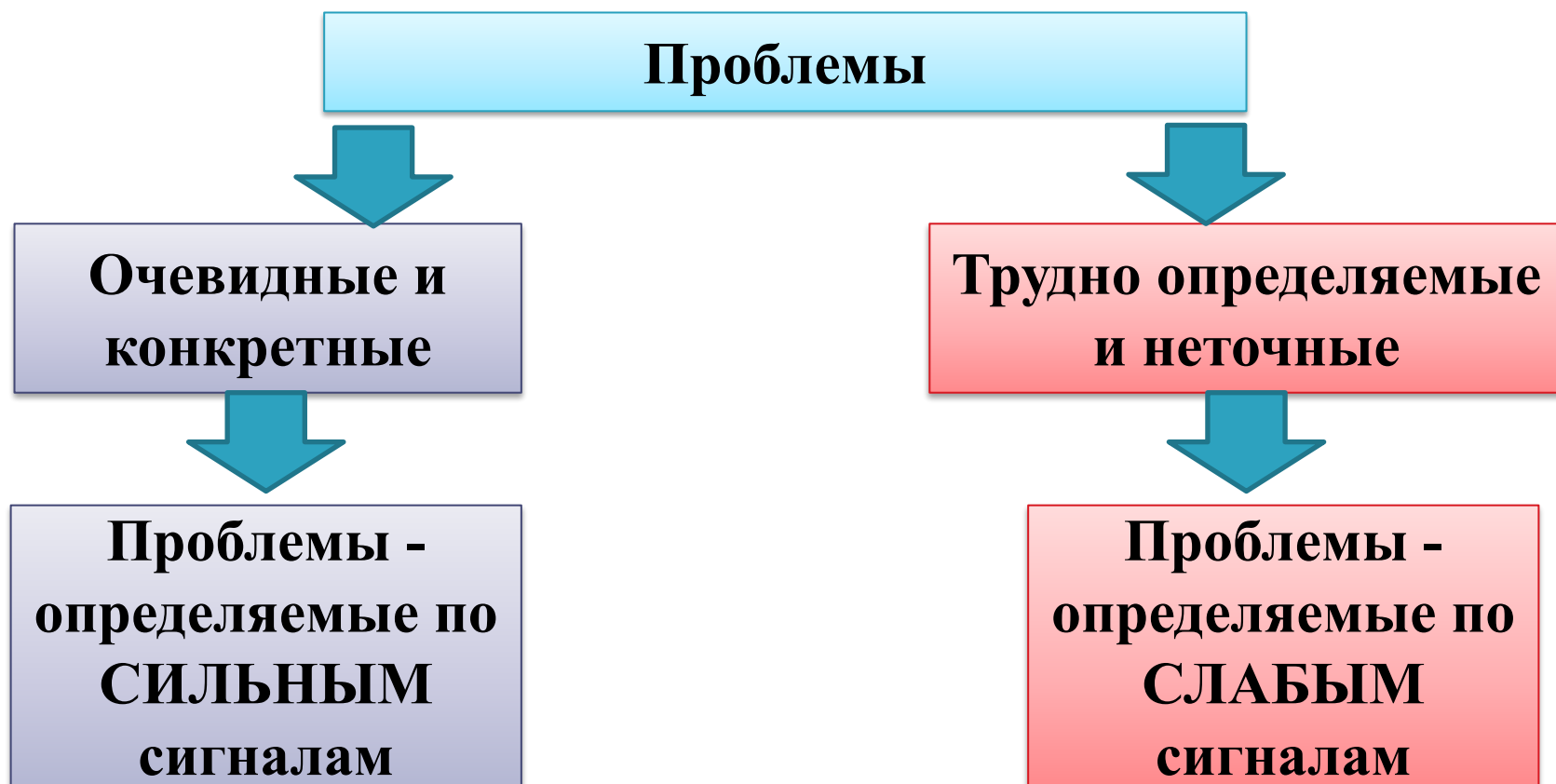
- 1. Проводится постоянное **отслеживание тенденций** изменения внешней среды.
- 2. Осуществляется **анализ выявленных тенденций** изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации на регулярных совещаниях, по мере возникновения новых угроз и новых возможностей.

3. Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:

- **самые СРОЧНЫЕ И ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ**, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения, в случаях необходимости для их решения формируются специальные оперативные группы;
- **ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ СРЕДНЕЙ СРОЧНОСТИ**, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
- **ВАЖНЫЕ, НО НЕСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ**, требующие постоянного контроля;
- **ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ НЕСУЩЕСТВЕННЫМИ** для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.

- 4. Высшим руководством предприятия **контролируются решения**, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.
 - 5. Руководство должно постоянно **пересматривать и обновлять список возникающих проблем** и их приоритетность.
- С точки зрения практического использования метод управления путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

3. Управление по сильным и слабым сигналам



- **СЛАБЫЕ СИГНАЛЫ** обладают тенденцией в течение определенного времени крепнуть и превращаться в **СИЛЬНЫЕ**.
- Когда **уровень нестабильности является незначительным**, организация еще может позволить себе дожидаться более сильного сигнала, так как у нее хватит времени подготовить управленческое решение к тому моменту, когда проблема уже созреет.
- Когда **значение нестабильности существенно возрастает**, то тогда положение начинает быстро изменяться, и предприятие, при ожидании сильного сигнала, может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема ставит интересы под удар. Поэтому **при высоких уровнях нестабильности среды** организации возникает необходимость подготовить решение еще тогда, когда из последней поступают весьма слабые сигналы.

Действие организаций при слабых сигналах о возникновении проблем

Уровень сигналов	Определение силы сигнала	Постоянное наблюдение	Снижение стратегической уязвимости	Повышение гибкости реагирования	Разработка подготовительных планов и программ	Планы практических мероприятий и их осуществление
	1. Опасность или новая возможность осознается					
	2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны					
	3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания					
4. Пути решения проблемы установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы						

Процесс принятия решений по стратегическим проблемам в условиях сильных и слабых сигналов



4. Управление в условиях спонтанных изменений

Условия спонтанных изменений:

- проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

- Если организация предполагает, что **уровень внешней нестабильности является существенным**, то она должна заняться **подготовкой системы чрезвычайных мер**, которые состоят в следующем:

1. **Включение коммуникационной сети связей** для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения **перераспределяются обязанности руководства**: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; другая — ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья — занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:

- руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;
- связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;
- группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;
- низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.

4. Оперативные группы и связи между ними формируются заранее и проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая — в области технологий, третья — в области политики и т.д. При этом оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

Принятая и реализуемая стратегия — итог сложного управленческого процесса поиска и принятия многих решений: данная стратегия стала предпочтительной в результате выбора из перечня альтернативных стратегий, отобранных в свою очередь из ряда базовых (эталонных) стратегий, рекомендованных практикой успешной деятельности известных фирм или известными специалистами. **Выбор стратегий** производится на основе оценки соответствия целям и миссии фирмы с учетом состояния ее внутренней среды (потенциала) и внешней среды.



Задание

- Перечислите принципы и методы стратегического управления