

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

Тема 1. Понятие стратегического управления и его базовые модели

*Дисциплина: Стратегическое
управление муниципальным
образованием*

Волгоград, 2019 г.

Вопросы:

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
2. Истоки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
3. Объект и предмет стратегического управления: задачи и функции.
4. Базовые модели стратегического планирования.

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.

По мнению автора книги «Школы стратегий» Г. Минцберга:

Стратегия –

- **план**, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;
- **принцип** поведения или следование некоторой модели поведения;
- **позиция**, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной и ценной позиции посредством разнообразных действий);
- **перспектива**, т.е. основной способ действия организации (перспективное видение будущего);
- ловкий **прием**, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Стратегия...

- **Стратегия** представляет собой детальный всесторонний **комплексный план**, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей (Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури)
- **Стратегия** - долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде (О.С. Виханский)

Стратегическое управление...

- «**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» (Шендел Д.Е. и Хаттен К. Дж.)

- **Хиггенс Дж. М.** : «Стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».
- **Пирс Дж.А. и Робинсон Р.Б.** определяют стратегическое управление « как *набор решений* и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».

Отечественные исследователи в области стратегического управления *Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов* придерживаются сразу трех определений стратегического менеджмента:

1. Подход, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения (анализ окружения).
2. Подход, основывающийся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения (цели и средства).
3. Подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии (деятельностный подход).

Олег Самуилович Виханский под стратегическим управлением понимает следующее:

- «**Стратегическое управление** – это такое управление организацией, которое опирается на *человеческий потенциал* как основу организации, ориентирует производственную деятельность на *запросы потребителей*, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться **конкурентных преимуществ**, что в совокупности дает возможность организации выживать **В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**, достигая при этом своих целей».

□ **Задача стратегического управления**

заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

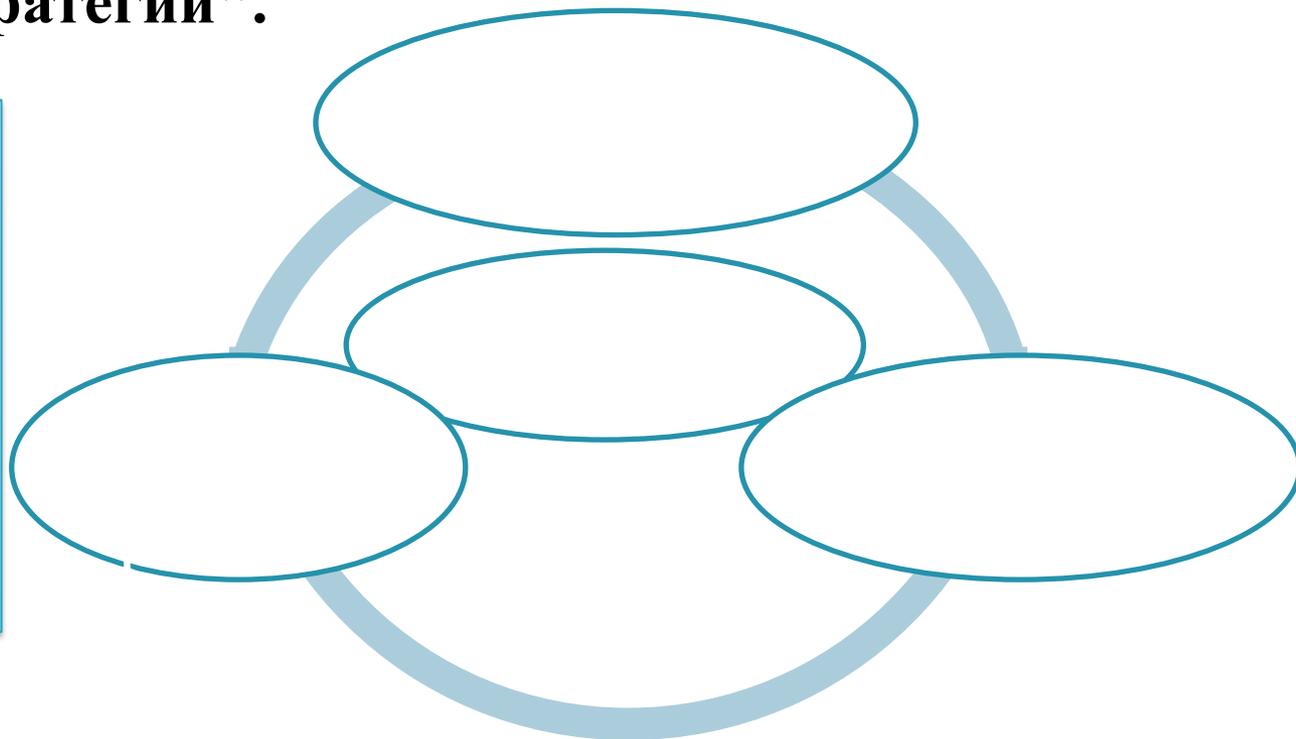
Почему возникает необходимость стратегического управления?

1. Ускорение изменений в окружающей среде
2. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя
3. Возрастание конкуренции за ресурсы
4. Изменение роли человеческих ресурсов

2. Истоки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента

- Слово стратегия очень древнее и происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем.
- В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием "Искусство стратегии".

!!! Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.



Четыре этапа в развитии стратегического менеджмента:

- 1. Бюджетирование, 1900-1950 гг.** (планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели; *краткосрочный* характер планирования).
- 2. Долгосрочное планирование, 1950- 1960 гг.** (основу метода составляют прогнозы работы фирмы **на несколько лет вперед**; планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций).
- 3. Стратегическое планирование, 1960- 1990 гг.** (анализ как *внутренних* возможностей организации, так и *внешних* конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации)
- 4. Стратегический менеджмент, 1990- по настоящее время** (включает процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль).

Современные направления развития стратегического менеджмента

1. *«Регулярное стратегическое управление»* – состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии.
2. *«Стратегическим управлением в реальном масштабе времени»* – связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач; развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной реакции и организации не остается времени на пересмотр своей стратегии.

С различными этапами развития стратегического управления связано возникновение **школ стратегий**.

1. Школа дизайна — формирование стратегии как процесс осмысления
2. Школа планирования — формирование стратегии как формальный процесс
3. Школа позиционирования — формирование стратегии как аналитический процесс
4. Школа предпринимательства — формирование стратегии как процесс предвидения
5. Когнитивная школа — формирование стратегии как ментальный процесс
6. Школа обучения — формирование стратегии как развивающийся процесс
7. Школа власти — формирование стратегии как процесс ведения переговоров
8. Школа культуры — формирование стратегии как коллективный процесс
9. Школа внешней среды — формирование стратегии как реактивный процесс
10. Школа конфигурации — формирование стратегии как процесс трансформации

3. Объект и предмет стратегического управления: задачи и функции.

- **Стратегическое управление** представляет собой процесс, который включает составление и реализацию стратегий, что само по себе в системе «предприятие – среда» обеспечивает соответствие между организацией и ее внешней средой.
- Значение стратегического управления заключается в том, что позволяет сосредоточить внимание менеджеров на **динамичности и изменчивости внешней среды**.
- **Разработка стратегии** – это важная часть общего механизма развития. Посредством этого организация может *достигать поставленной цели* и в конечном итоге миссии.

Объекты стратегического управления:

- ✓ предприятия и организации;
- ✓ функциональные зоны предприятия и его хозяйственные подразделения;
- ✓ города, регионы и страны.

Предмет стратегического управления – проблемы, напрямую связанные с главными целями предприятия.

Сущность стратегического управления представляет собой ответы на три вопроса:

- Каково положение предприятия на сегодняшний день?
- Какого положения оно бы хотело добиться через 3, 6, 12 месяцев?
- Что необходимо сделать для достижения желаемого положения?

Функции стратегического управления

- 1. Планирование стратегии** (составление прогноза, постановка целей, определение стратегии и бюджетирование).
- 2. Организация реализации стратегии** (создание будущего потенциала предприятия, согласование системы управления и структуры с выбранной стратегией).
- 3. Координация реализации стратегии** (согласование стратегических решений различного уровня и последовательного объединения стратегий и целей подразделений предприятия на более высоких управленческих уровнях).
- 4. Мотивация** на достижение запланированных стратегических результатов (определение системы стимулов, которые бы побуждали сотрудников к достижению поставленных целей).
- 5. Контроль** за выполнением стратегии - непрерывное наблюдение за процессом ее реализации.

Отличие стратегического управления от оперативного



4. Базовые модели стратегического планирования.

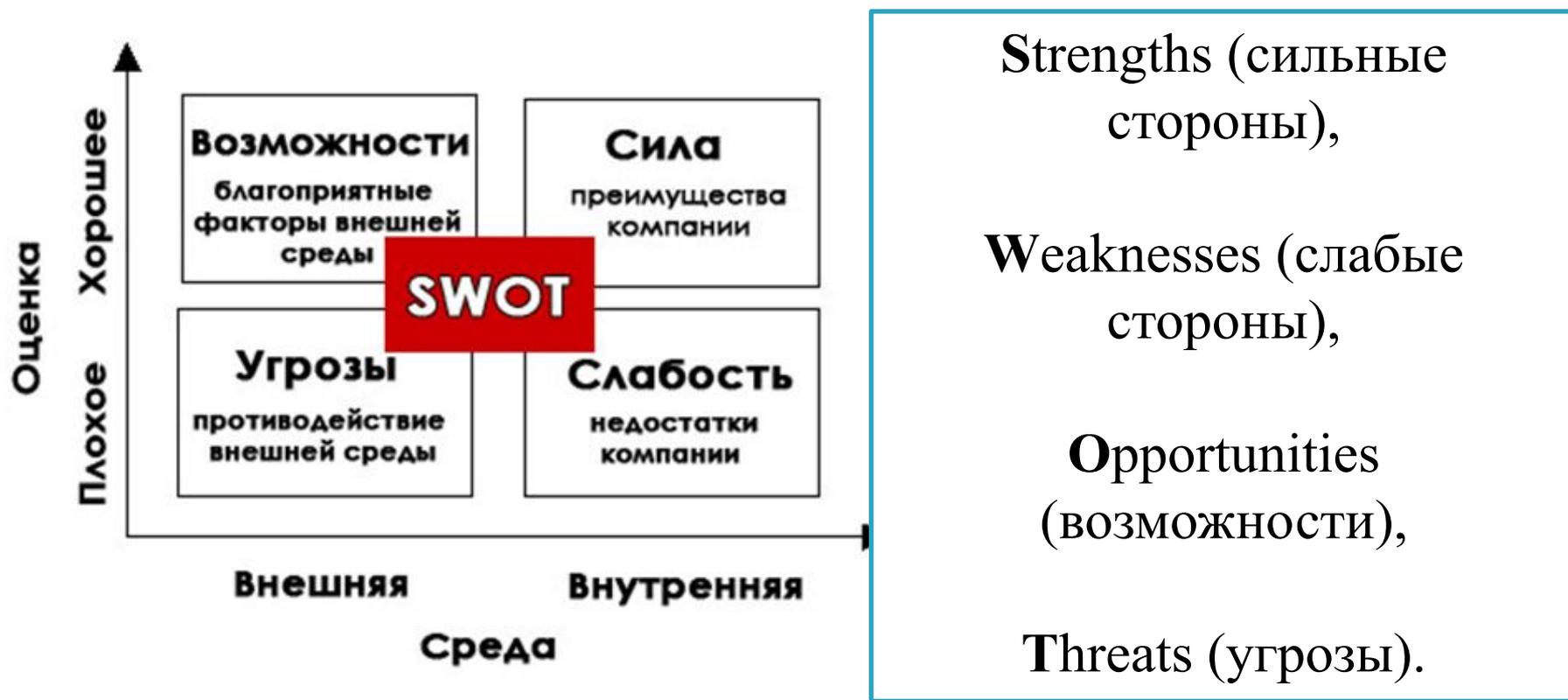
- **Планирование – это составная часть стратегического управления, которая включает в себя только его начальные этапы, такие как определение миссии, видения, обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, разработка стратегии.**
- **!!! Но планирование не включает в себя РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ и ОЦЕНКУ РЕЗУЛЬТАТОВ от этой реализации.**

- **Стратегическое планирование** — это процесс создания и претворения в жизнь программ и планов действий, и мероприятий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.
- **Модель** — это система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе; **представление некоторого реального процесса, устройства или концепции**.
- *Модель стратегического планирования* - процесс создания, формулировки и построения стратегии организации.

Базовые модели стратегического планирования.

1. Модель Гарвардской школы бизнеса

основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа.



Базовые модели стратегического планирования.

1. Модель Гарвардской школы бизнеса

- На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние **ценности высшего руководства**
- Стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), **отличительные** для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.
- Стратегия должна быть **проста и лаконична**, это дает возможность ее **понимания и восприятия** работниками предприятия

Базовые модели стратегического планирования.

2. Модель И. Ансоффа

- И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.
- Формирование стратегического плана можно представить в виде крайне **формализованного процесса**, доведенного до определенной блок-схемы. «**Инженерный уклон**» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений.

3. Модель Г. Стейнера

- Его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике.
- Предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия
- Модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

3. Модель Г. Стейнера

- Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает *на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим*, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: **«долгосрочное — среднесрочное — тактическое планирование»**.

Задание

- Дать определение стратегии.
- Чем стратегическое управление отличается от оперативного.
- Отличие стратегического управления и стратегического планирования.