



к.э.н., доцент кафедры:

«Государственное управление и социология региона»,
Пензенский государственный университет

© **Осташков Александр Валерьевич**

Тема :

**Теоретические основы
стратегического управления
социальной организацией:
сущность и основные
составляющие**

2016 год

Основные вопросы лекции

1. Развитие – как форма существования живых систем
2. Понятие и необходимость стратегии
3. Функции стратегии
4. Содержательное отличие стратегии от иных планов
5. Когда и кому нужна стратегия?
6. Почему не работают стратегии?
7. Конкуренция, конкурентоспособность и стратегия
8. Факторы, определяющие необходимость государственного стратегического планирования
9. Система ограничений, в которых проходит деятельность организации, Глобализация
10. Стратегическое планирование и стратегическое управления
11. Стратегическое решение
12. Принципы стратегического управления
13. ФЗ-172 «О стратегическом планировании в РФ»
14. Рекомендуемая структура стратегии региона и муниципалитета

Понятие стратегии

Что такое
СТРАТЕГИЯ ?

Понятие стратегии

СТРАТЕГИЯ – это долгосрочный выбор сферы деятельности, направления и ориентиров желаемого развития и будущего состояния организации (образа будущего желаемого состояния организации), средств и формы этого развития (системы внешних и внутренних взаимоотношений), это выбор формируемый на основе имеющихся и потенциальных ресурсов, во взаимосвязи с внешней средой и, прежде всего, с потребителями продукции (услуг) организации

- **Основная масса текущих ПРОБЛЕМ - следствие нерешенности стратегических вопросов и ОТСУТСТВИЯ самой СТРАТЕГИИ !!!**

Стратегия – продуманная, осознанная и принятая (официально и неофициально) система норм, правил и моделей, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений (т.е. *решений - значительно влияющих на будущее состояние организации*)

Содержательно, от других видов планов стратегию отличает то, что

СТРАТЕГИЯ должна давать МЕЧТУ !!!

Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

- В мире живых систем **РАЗВИТИЕ** – это не цель, а **форма существования** любого организма, в том числе и таких как человек, предприятия или их объединение, регион, государство
- Развитие, как парадигма существования нашего мира была заложена в сам момент его создания! А борьба субъектов этого мира за жизненное пространство и другие ресурсы стала неотъемлемым элементом процесса развития!
- Следовательно, нельзя выжить, не думая о **будущем**, не занимаясь развитием!
- Развитие, это жизнь, а жизнь – это **борьба**, поскольку всегда сопровождается преодолением трудностей.
Это **конкурентная борьба**, в которой побеждает тот, кто опередит конкурента.
- Но *эффективное движение вперед невозможно без оценки* будущего пути и среды в которой проходит этот путь, её состояния и перспектив изменения, с соответствующей **концентрацией, координацией и коррекцией** усилий.
- Победа в конкурентной борьбе невозможна без наличия осознанного сильного **желания превзойти конкурента и способности к быстрым изменениям**.
- В условиях глобальной конкуренции необходимо постоянное совершенствование как революционного, так и эволюционного характера. В современном мире **«быстрые едят больших»**, то есть побеждает не тот, у кого большие активы, а тот, кто умеет быстро обновлять старые и создавать новые.

Организация, руководствующаяся в своей деятельности задачей выживания, обречена на поражение в конкурентной борьбе !!!

- **«Там где прекращается рост, начинается умирание» (П. Дракер)**
- **В настоящее время преимущество получает тот, кто раньше задумается о будущем (О. Дерипаска)**
- Кто остановился – тот отстал. Движение – это жизнь
- Чтобы оставаться на месте – нужно бежать (Л. Кэрролл - «Алиса в Зазеркалье)

Понятие стратегии

- **Стратегия** – это концепция выживания и развития в определённых конкурентных условиях, она даёт понимание о том, каково в текущий момент и каким должно быть состояние системы в следующий момент времени, какие шаги необходимо предпринять для достижения нового состояния и какие ресурсы могут для этого потребоваться
- **Стратегия**, задавая систему целей, обеспечивает возможность адекватной оценки своей деятельности, выбора и привлечения необходимых ресурсов, их концентрации.
- Учитывая ограниченность ресурсов, развивая мысль **Л. Н. Толстого** - «**Для того чтобы знать, что делать, надо знать, чего не должно делать**», **С. Недорослев** отмечает: «**В нестабильном, переходном периоде дороже всего – понимание, что следует и чего не следует предпринимать. Необходимо сосредотачиваться, концентрировать ресурсы на главном**»
- **ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМА КОНЦЕНТРАЦИЯ РЕСУРСОВ?**

Система ограничений, в которых проходит деятельность организации



Понятие, Функции, Актуальность стратегии

СТРАТЕГИЯ (функции стратегии) это инструмент:

- преодоления ограничений в жизни организации, на пути её роста за счёт выявления ограничений и концентрации ресурсов, использования возможностей и преодоления угроз
- конструирования и трансляции смыслов в деятельности организации (для концентрации кадрового ресурса и ориентации его совместных действий);
- целеуказания, а также оценки правильности прошлых и будущих действий

Стратегия нужна, когда требуется развитие, долгосрочный и масштабный успех в условиях конкуренции и ограниченности ресурсов, когда действия по достижению этого успеха носят длительный, системный, многоэтапный характер

Правильная стратегия всегда направлена на повышение конкурентоспособности

Актуальность стратегии в условиях конкуренции

Что есть

КОНКУРЕНЦИЯ и

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ?

Кто такие

КОНКУРЕНТЫ ?

Понятие конкуренции

КОНКУРЕНТЫ – это субъекты рынка, которые удовлетворяют те же потребности нашего целевого потребителя, что и мы и борются за те же ресурсы

КОНКУРЕНЦИЯ – это борьба с конкурентами за основные ресурсы развития: потребителей, информацию, деньги, материальные ресурсы.

Во многом конкуренция в социальных системах, это борьба за внимание потребителя и ресурсы, необходимые для этой борьбы и собственного развития

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ – способность субъекта занятию и удержанию доли на рынке в борьбе с конкурентами за потребителей и ресурсы

Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

- *Без системы целей* невозможно обеспечить адекватную оценку своей деятельности, выбрать необходимые ресурсы, обеспечить их концентрацию
- **«Организация без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами.** Владельцы таких организаций просто наблюдают, как их собственность превращается в руины, не предпринимая ни каких действий» (*Идрисов*)
- *Стратегия* должна стать **«нитью времени»**, связывающей прошлое и будущее, и обозначающей путь к развитию
- *Следуя выбранной стратегии*, организация получает единое направление развития и, следовательно, *возможность для концентрации ресурсов* на этом направлении, с целью развития своих ключевых компетенций и наращивания конкурентных преимуществ, снижая риски развития
- *Стратегия*, задавая систему целей, обеспечивает возможность адекватной оценки своей деятельности, выбора и привлечения необходимых ресурсов, их концентрации.

Современные взгляды на стратегирование в условиях рынка

«Там где прекращается рост, начинается умирание» (Питер Дракер)

Успех определяется способностью быть другим.

А также способностью быть постоянно готовым к изменениям.

*В условиях глобальной конкуренции необходимо постоянное совершенствование как революционного, так и эволюционного характера. Как сказал глава Northern Telecom Дэвид Вайс, «в будущем будет два вида компаний – быстрые и мертвые». В этой связи можно сказать, что в современном мире «**быстрые едят больших**», то есть побеждает не тот, у кого большие активы, а тот, кто умеет достаточно быстро обновлять старые и создавать новые. (Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале)*

**Главный фактор победы в конкурентной борьбе –
отказ от конкуренции !!!**

Главное в бизнесе – отличия, отличия и еще раз отличия.

Чем больше вещей вы охватываете и чем больше вы теряете фокус, тем сложнее вам дифференцировать свой продукт.

Дифференцируйся или умри! (Джек Траут)

СТРАТЕГИЯ

«Конкретный долгосрочный план»

ИЛИ

*«Долгосрочное качественно определенное
направление развития организации»*

???

Взгляды на Понятие стратегии

Первое понимание стратегии

Стратегия - конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии - это нахождение цели и составление долгосрочного плана ведущего к её достижению.

Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

Подход основывается на том, что все изменения достаточно предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются контролю и управлению.

Данная предпосылка не вполне верна в экономике рыночной. Развитие рыночных экономических систем говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают.

Поэтому и **стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.**

Взгляды на Понятие стратегии

Второе понимание стратегии,

Стратегия — это *долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.*

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Обращаясь к военным аналогиям, можно сказать, что *стратегия не указывает точки, где должна закончиться война, она указывает как (или чем) она должна закончиться и как следует выбирать движение к этому концу.* Задается некая общая (политическая) характеристика конечного состояния, а конкретные цели ставятся только тактически: промежуточные, краткосрочные, что позволяет достигать их в условиях непредсказуемости.

Способ, правила выбора целей в конкретных, заранее непредсказуемых ситуациях и средств их достижения из числа возможных – это и есть стратегия.

Стратегия и Тактика

Слово «**стратегия**» греческого происхождения и переводится как «искусство подготовки к бою, развертывания войск».

«Стратегами» со времен Древней Греции называли высших военачальников.

Стратегия издревле применялась там, где нужен был долгосрочный и масштабный успех в условиях конкуренции и ограниченности ресурсов, когда действия по достижению этого долгосрочного успеха носят длительный, системный, многоэтапный характер

Известно следующее представление о стратегии классика военной науки фельдмаршала **Карла фон Клаузевица**:

- «**Тактика** – учение об использовании вооруженных сил в бою, а **стратегия** – учение об использовании боев в целях войны...
Первая (тактика) занимается оформлением отдельного боя, *вторая* – использованием последнего...
вопросы являются тактическими или стратегическими в зависимости от того, касаются ли они оформления боя или его значения».
То есть *тактика, это искусство ведения боя, реализация стратегии.*
- Следовательно, **стратегические просчеты нельзя компенсировать оперативными успехами !**

Время для написания стратегии

Когда надо начинать заниматься стратегией?

Какое время самое удобное для её написания?

• В период кризиса?

или

• в период подъема?

Время для написания стратегии

ЯПОНСКАЯ ПРИТЧА

Жила была обезьяна и ...

очень хотела построить дом

Но зимой было так слякотно и холодно,

*что строить **не было ни какой возможности...***

А летом было так тепло и уютно,

*что строить **не было никакого желания.***

Так и померла обезьяна без дома!!!

Время для написания стратегии

Так, когда же надо начинать заниматься стратегией?

Время для написания стратегии

Так, когда же надо начинать заниматься стратегией?

—

**Тогда, когда её нет или она
несовершенна!!!**

Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

***ПОГОВОРОК
О
СТРАТЕГИИ***

Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий:

- 1) правильного установления конечной цели;
- 2) отыскания соответствующих средств.

Аристотель

Победоносная армия сначала осознает условия победы, а затем ищет битвы.

Сунь Цзы в трактате "Искусство войны"

Ветер бывает попутным только для того, кто знает куда плыть

Сенека

Если первый камень будет положен криво, то стена до верха будет кривая («Самый длинный путь начинается с первого шага» – древняя восточная пословица.)

Таджикская пословица

Прежде чем, что-либо сказать – подумай;
Прежде, чем что-либо сделать – спланируй.

Старая поговорка на новый лад

стратегии

Официальная / Неофициальная

Стратегическая концепция

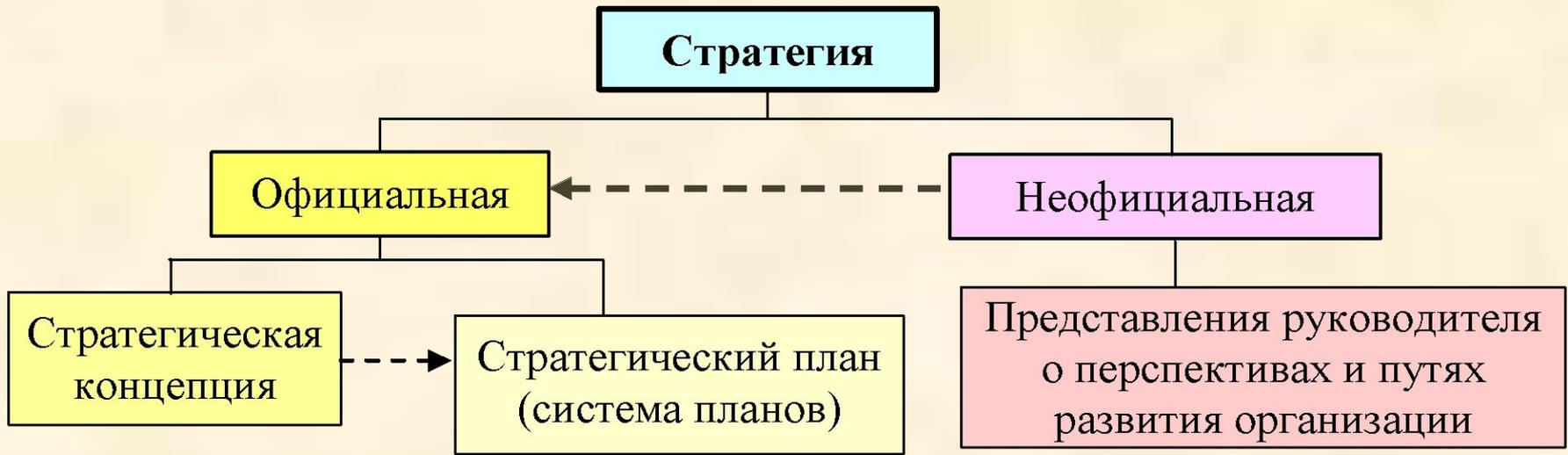
Стратегический план

Стратегическое управление

Формы стратегий по наличию официального статуса

Стратегия может существовать в следующих формах:

- **Неофициальная стратегия**, которая не является официально принятой и существует лишь в голове руководителя (или ряда руководителей), представляя собой его видение перспектив и путей развития организации.
- **Официальная стратегия**, которая оформлена и принята в виде официального документа, составленного по определенному шаблону и алгоритму. При этом различают документы двух уровней: *стратегическую концепцию* (концепцию стратегического развития) или доктрину развития и *стратегический план* (план стратегического развития).



Проект - это

Известный закон Лермана гласит:

"Любую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег",

а следствие Лермана уточняет:

"Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег".

Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта.

Проект - это

- **Проект** – это *планируемая и реализуемая иерархическая система мероприятий*, направленная на достижение целевого **результата** в рамках заданных **ограничений** (в т.ч. ресурсных: время, деньги, люди, оборудование и пр.) *управляемая на основе постоянного мониторинга показателей процесса, учета рисков и предположений*
- Понятие «проект» может употребляться в двух смыслах:
 1. **Комплекс каких-либо действий**, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов);
 2. **Система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов**, необходимых для осуществления каких-либо действий или описывающих такие действия.
- **Проектное управление** – управление изменением состояния определенной системы на основе реализации проекта или ряда проектов.
- **Проектное финансирование** – финансирование реализации проекта под залог каких-либо его активов или результатов.

Признаки проекта

Проект как специфическая форма организации деятельности, обладает **четырьмя характерными признаками**.

- 1) **ориентация на достижения главной поставленной цели**, через правильное формулирование и достижение иерархической системы промежуточных целей и задач.
- 2) **ограниченная протяженность во времени**, ввиду того, что проект выполняется в течение заранее установленного срока, причем, залогом успешной реализации проекта является оптимальное распределение усилий и ресурсов во времени, на основе составления графиков выполнения работ.
- 3) **скоординированное выполнение взаимосвязанных действий**, так как проект включает выполнение многих операций, которые должны быть определенным образом увязаны между собой во времени и пространстве, и любое нарушение синхронизации может поставить проект под угрозу.
- 4) **уникальность**. Каждый проект обладает неповторимыми особенностями и признаками, и не существует абсолютно идентичных проектов.

Требования к стратегическим целям в отличии от целей проекта :

Модель SMART → SMART+A

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
 - **M**easurable (измеримые)
 - **A**chievable (реалистичные, достижимые)
 - **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
 - **T**ime bound (определенные во времени)
- +**
- **A**ppeal / **A**ttraction (**ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ**)

Спасибо за внимание.

**Отзывы, комментарии и
предложения можно**

направлять

по адресу

oaiv@pnzgu.ru

т.с. +7-905-365-47-39
