

# Основные понятия стратегического менеджмента

---



## Основные вопросы темы:

---

1. Понятие «стратегия». Отличительные особенности стратегии
2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
3. Взаимосвязь миссии и стратегии
4. Типы стратегий

# 1. Понятие «стратегия».

## Отличительные особенности стратегии

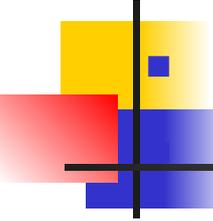
---

*Стратегия* – образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.

# Определение характера, направленности и масштабов деятельности организации

- Каков бизнес, которым занимается организация, и в каком сегменте рынка она функционирует?
- Какие товары и услуги предлагает организация и на каких рынках?
- Как организация поставляет свои товары и услуги?
- Какие навыки, способности и ресурсы она использует?
- Насколько важно для организации отличаться от своих конкурентов?
- Не являются ли желательными и возможными изменения стратегии, которой следует организация в настоящее время?

# Оценка успешности действий организации



- Как организация определяет успех?

- Каковы наиболее адекватные критерии успеха: достижение конкурентных преимуществ, максимизация прибыли, результативность или эффективность?

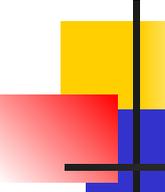
- На каких ценностях и убеждениях базируются эти критерии и определения успеха?

- Какова степень предсказуемости будущего при постановке целей?

- Можно ли установить количественные критерии успеха?

- Будет ли доступна адекватная и надежная информация для оценки достигнутого успеха?

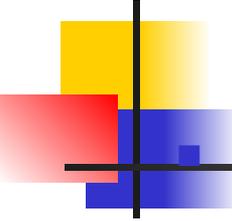
# *Создание уникального набора ресурсов и способностей и распоряжение этим набором*



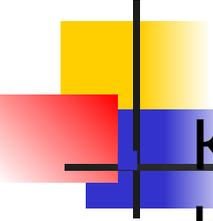
---

- Как быстро должны восполняться ограниченные ресурсы?
- Если осуществляется обновление стратегии, то какие новые ресурсы и способности потребуются?
- Должны ли они приобретаться у внешних агентов или создаваться внутри организации?
- Возможны ли восстановление использованных ресурсов и новые применения существующих способностей?
- Каким образом организация должна измерять результативность использования своих способностей и ресурсов?

## *Результативное реагирование на вызовы окружения организации*

- 
- В какой степени навыки и ресурсы организации отвечают требованиям окружения организации?
  - Способна ли организация влиять на свое окружение или изменять его?
  - С какими организациями она конкурирует?
  - Похожа ли организация на своих конкурентов?
  - В какой степени организация полагается на навыки и ресурсы своих партнеров?

# *Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами*

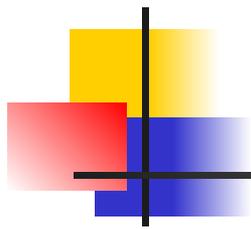


Какие цели преследуют собственники, кредиторы, наемные работники, менеджеры, поставщики, потребители и конкуренты в своих взаимоотношениях с организацией?

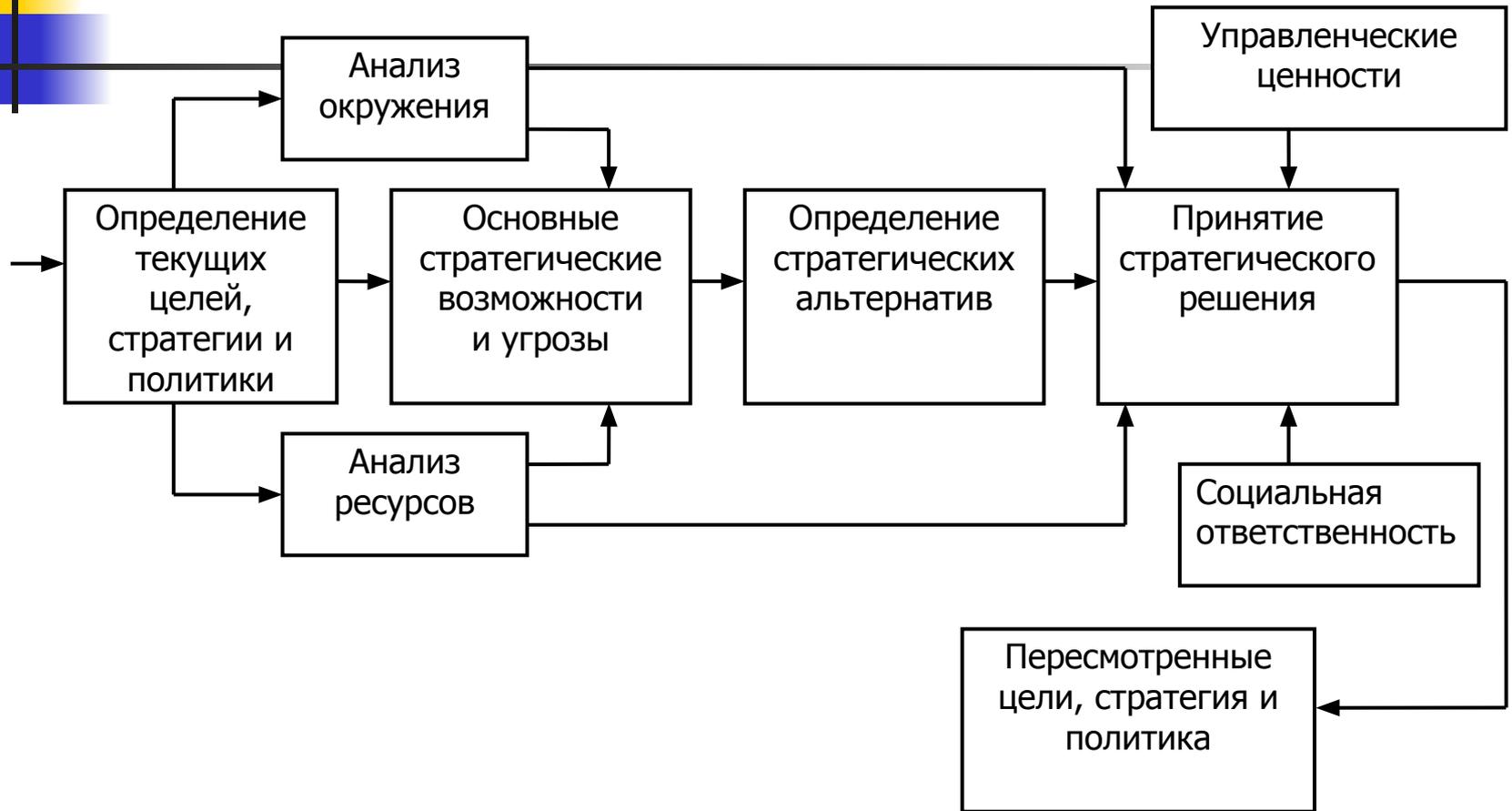
- Существуют ли противоречия между этими целями?
- Насколько важны ресурсы, получаемые организацией от каждой из этих сторон?
- Каково влияние на организацию со стороны регулирующих государственных органов, налоговых властей, планирующих организаций, политиков, избирателей или средств массовой информации?

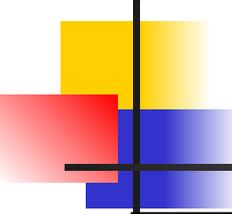
# Отличительные особенности стратегии и стратегического менеджмента:

1. *Стратегический менеджмент* – дисциплина интеграционная и многофункциональная. Она требует способности сбалансированного видения ролей всех подразделений организации в общем бизнесе (финансовых, маркетинговых, производственных и пр.)
2. *Стратегия* – это взаимодействие организации с её окружением. Внешняя среда оказывает воздействие на организацию и вынуждает её как-то реагировать (например, регулированием цены, объемов производства и т.д.).
3. *Стратегия* включает в себя прогнозирование неизвестного будущего - неопределенность проистекает из непредсказуемости поведения других сторон, включая правительство: может измениться поведение потребителей, появиться новые конкуренты, измениться взаимоотношения с поставщиками и пр.



# Модель формирования корпоративной стратегии К. Эндрюса





## Две разновидности линейного подхода:

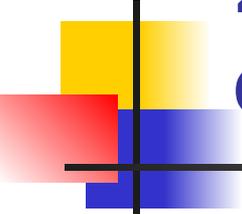
---

### Стратегия по замыслу:

стратегические  
решения  
принимаются  
высшим  
руководством и  
затем  
отслеживается их  
выполнения.

### Стратегия по плану:

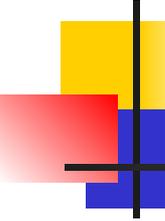
стратегия  
представляется в  
виде  
последовательности  
процедур  
рационального  
планирования



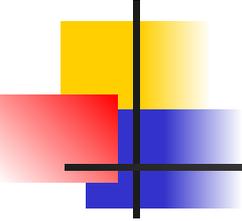
## 2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

---

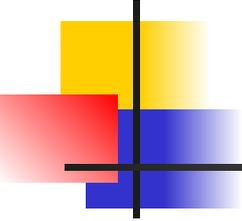
1. Управление на основе контроля (финансовое планирование) –Конец 1950-х гг.
2. Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование) -1960-е гг.
3. Управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование) – 1970-е гг.
4. Управление на основе гибких экстренных решений (стратегический менеджмент) – Начало 1980-х гг.



Стратегическое управление - это в первую очередь предпринимательская деятельность. Результатом стратегического управления являются потенциал организации, обеспечивающий достижение стратегических целей, а также внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам в окружающей среде.

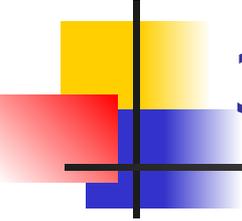


Оперативное управление использует существующую позицию для достижения целей организации. Конечным продуктом оперативной деятельности является предоставление товаров, оказание услуг потребителям за определенное вознаграждение. В основном это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, внутреннее и внешнее материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и продажи, обслуживание.



---

Стратегическое управление нацелено на изменения, является гибким и не имеет жестких структур, в то время как оперативное управление устойчиво к изменениям, нацелено на высокую эффективность.

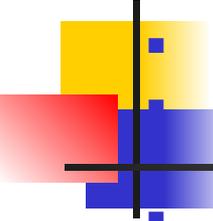


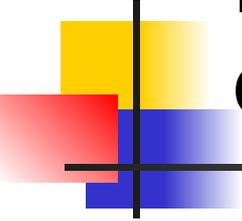
### 3. Взаимосвязь миссии и стратегии

---

«То, что осмыслению предназначения и миссии бизнеса столь редко уделяется должное внимание, возможно, является наиболее важной причиной разочарований и неудач в деловой жизни»

П. Друкер

- 
- Миссия – это главная суперцель, предназначение системы (организации);
  - Миссия – это общая цель деятельности организации;
  - Миссия – это кредо, цели, философия, ценности, принципы, или проще, описание нашего бизнеса;
  - Миссия – взгляд на бизнес в долгосрочной перспективе в смысле того, каким он стремится стать и кому оказывать услуги;
  - Миссия разрабатывается не для того, чтобы указать конкретное окончание, а скорее чтобы определить мотив, общее направление, образ, тональность и философию, которыми будет руководствоваться бизнес;
  - Миссия – вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции;
  - Миссия – смысл бытия организации;
  - Миссия – это Дао организации;
  - Миссия – отправная точка стратегического менеджмента;
  - Миссия – это конституция, основной закон организации;
  - Миссия – это то к чему мы всегда стремимся, но никогда не достигаем

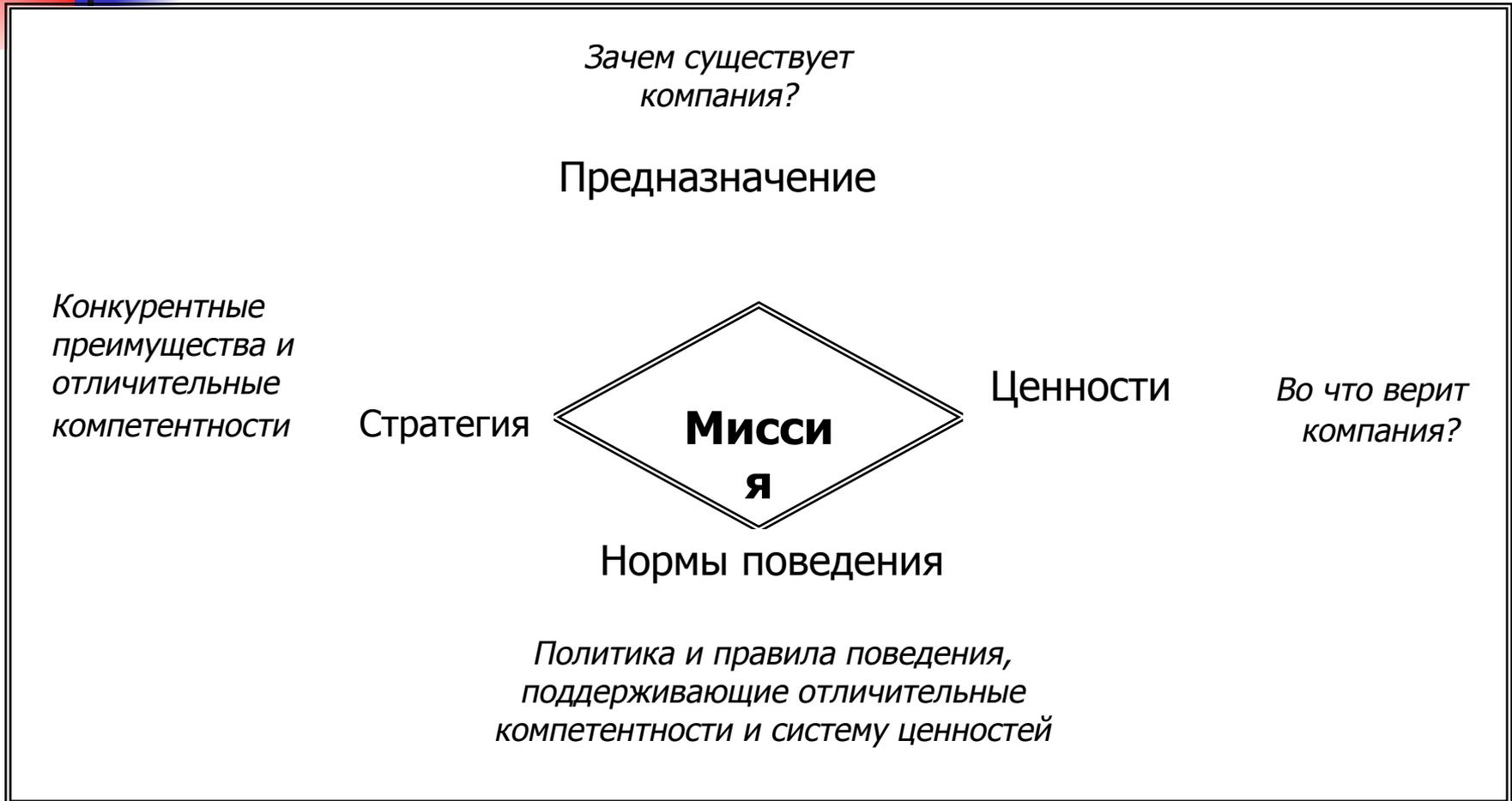


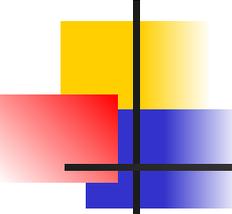
В общих чертах формулировка миссии организации должна содержать:

---

- 1) определение сферы деятельности;
- 2) рабочие принципы организации по отношению к окружающей среде;
- 3) базовые ценности внутри организации.

## Модель миссии Э. Кэмпбелла и С. Юнга



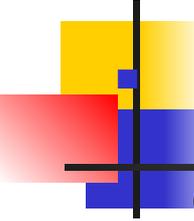


# Ромбовидная модель миссии позволяет сделать следующие выводы:

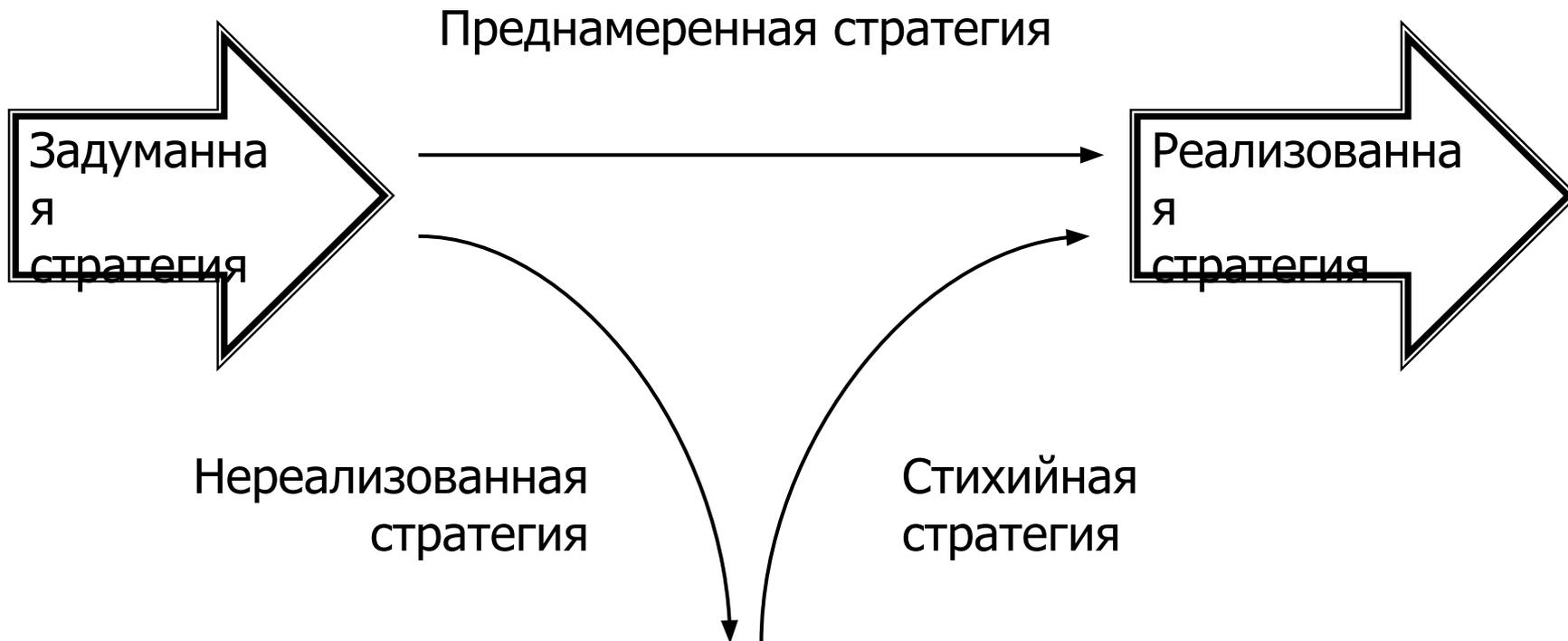
---

1. Организационные ценности должны быть совместимы с индивидуальными ценностями работников. Если ценности «встроены» в нормы поведения, то конфликты ценностей проявляются в несоблюдении норм менеджерами и рядовыми работниками.
2. Стратегия и ценности должны усиливать друг друга. Для этого желательно «сжать» миссию в короткий перечень знаковых норм поведения.
3. Управление миссией является непрерывным и длительным процессом. Не всегда удастся ясно сформулировать нормы поведения, отвечающие миссии организации.

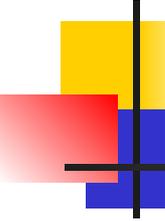
# Примеры миссий:

- 
- **Миссия «Мак Доналдс»:** «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов»
  - **Миссия Красного Креста:** «Защищать беззащитных»
  - **Миссия «Компьютеры RU»:** «Создавать компьютерную технику, идеально подходящие каждому - по возможностям и по доступности. Мы должны и готовы сделать персональный компьютер доступным каждой семье в России»
  - **Миссия «Форд»:** «Предоставление людям дешевого транспорта»
  - **Миссия «Matsushita Electric»:** «Способствовать улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами»

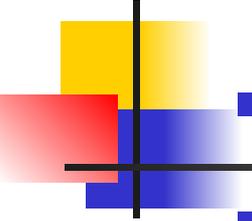
# 4. Типы стратегий



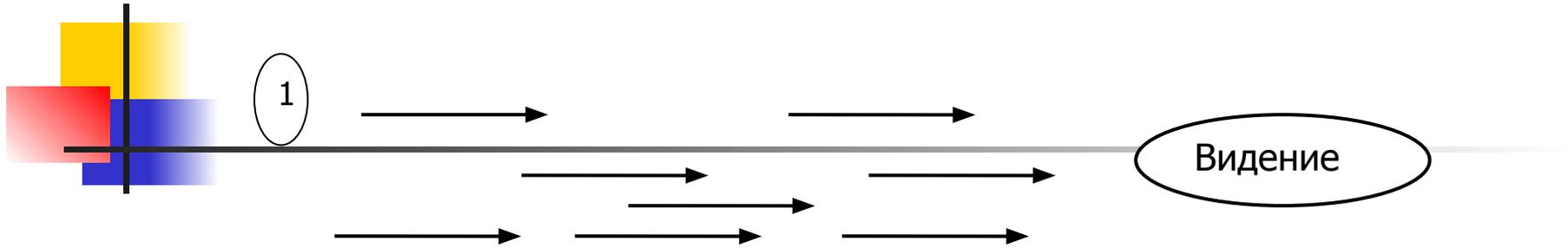
# Признаки преднамеренной стратегии:

- 
- 1) руководство имеет четкие намерения, сформулированные достаточно подробно, так чтобы персонал не сомневался в поставленных целях и методах их достижения;
  - 2) необходимо чтобы все члены коллектива действовали в соответствии с этими целями добровольно;
  - 3) стратегия должна быть согласована с внешними факторами, внешнее окружение должно быть полностью предсказуемым или контролироваться организацией.

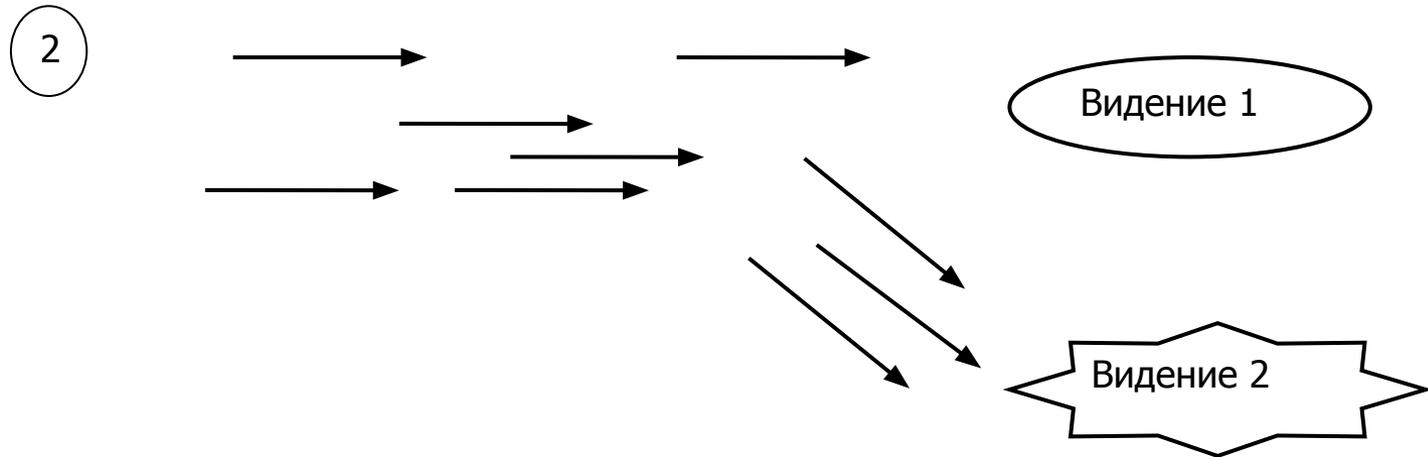
# Основные типы стратегий:

- 
- Запланированная стратегия
  - Предпринимательская стратегия
  - Идеологическая стратегия
  - Зонтиковая стратегия
  - Процессуальная стратегия
  - Несвязанная стратегия
  - Стратегия консенсуса
  - Навязанная стратегия

# Запланированная стратегия

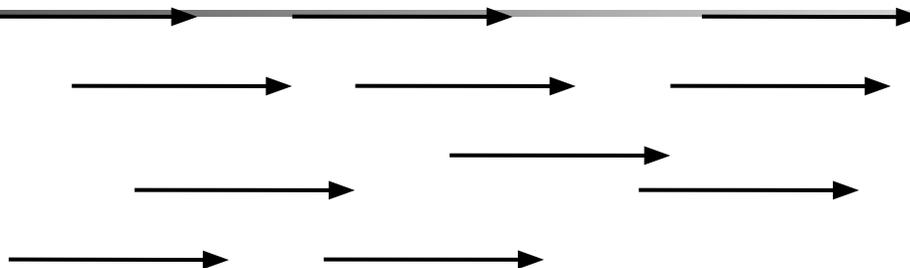


# Предпринимательская стратегия



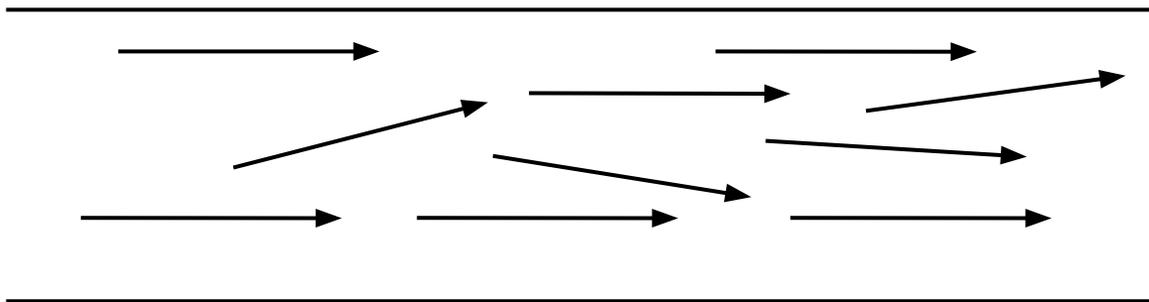
# Идеологическая стратегия

3

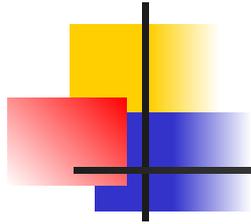


# Зонтиковая стратегия

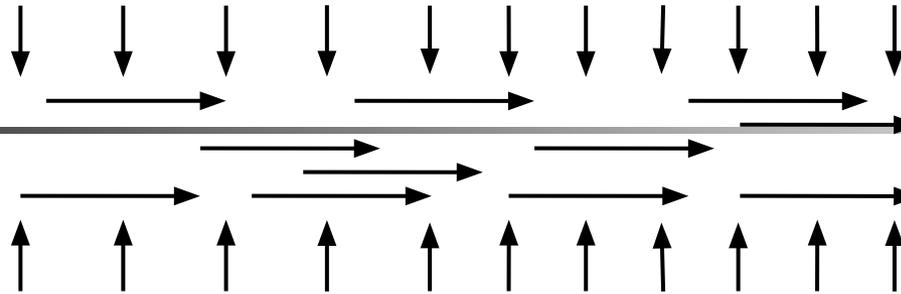
4



# Процессуальная стратегия

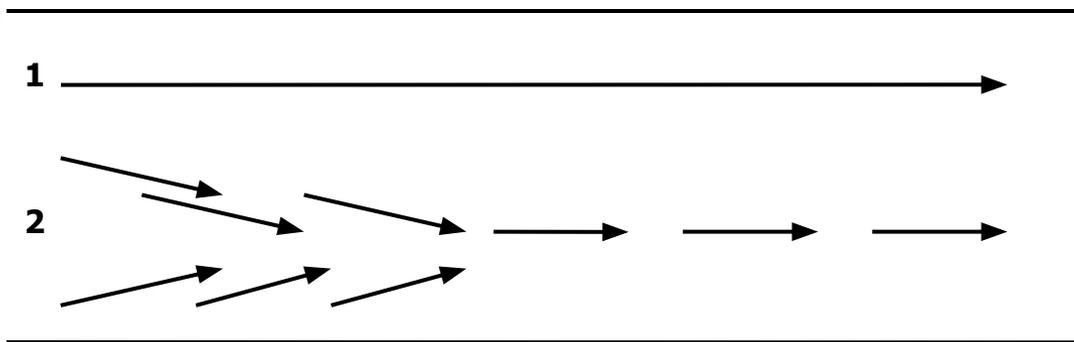


5



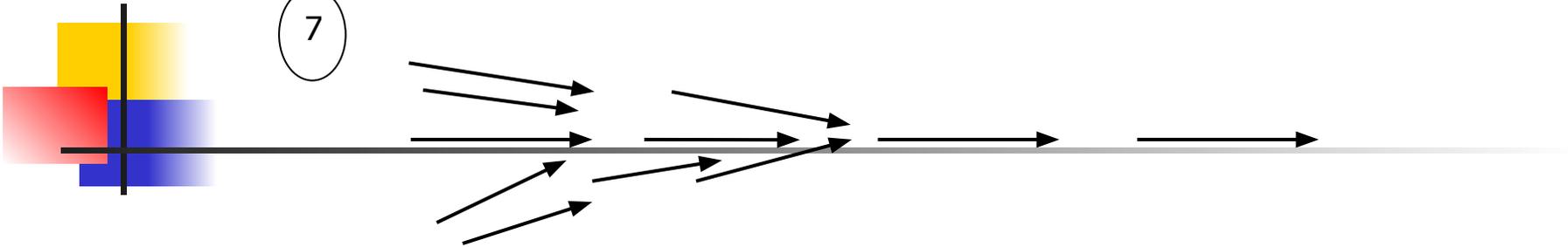
# Несвязанные стратегии

6



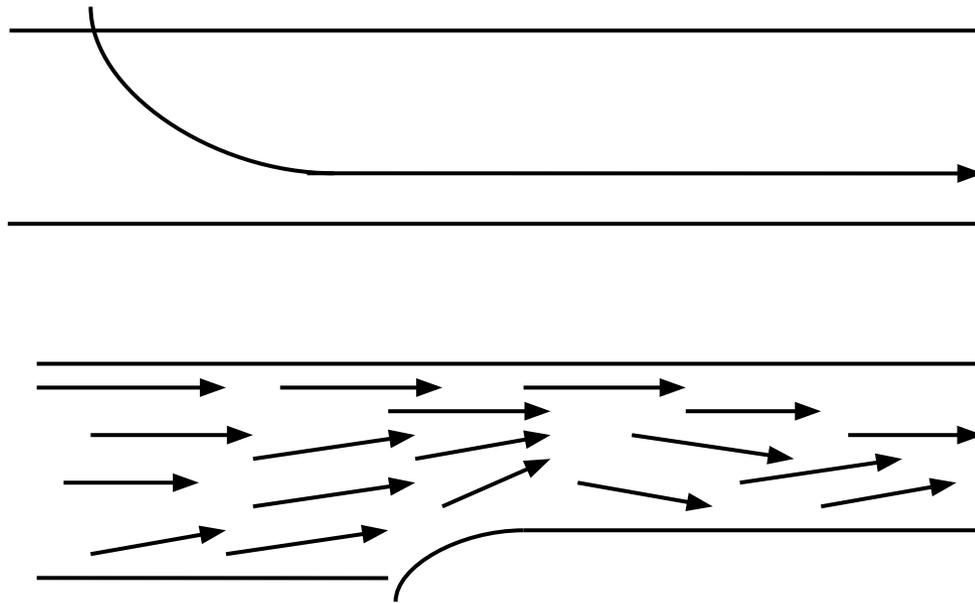
# Стратегия консенсуса

7



# Навязанные стратегии

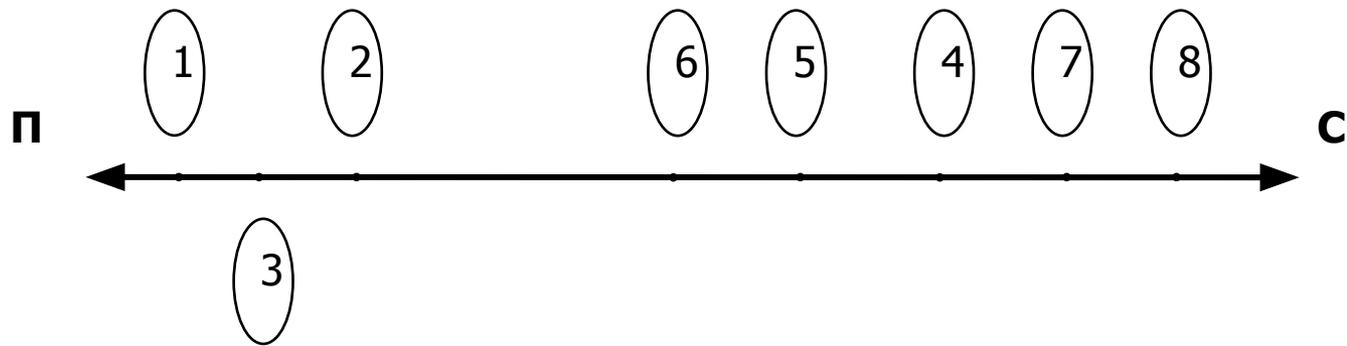
8





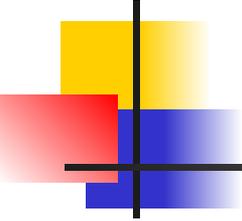
# Стратегический континуум

---



# Выводы:

1. Формирование стратегии направлено на обеспечение управления основными видами деятельности организации.
2. Стратегический менеджмент является результатом эволюции систем и методов внутрифирменного управления, вызванной изменениями условий предпринимательской деятельности. Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления – оперативного и стратегического.
3. Формирование стратегии определяется как внешними факторами, не зависящими от организации, так и внутренними, присущими конкретной организации.



4. Миссия будет реализована только при наличии стратегии, позволяющей компании последовательно осуществлять свою коммерческую деятельность. Стратегия определяет виды деятельности компании, отличительные компетенции и её конкурентные преимущества.

5. Реальные стратегии находятся на стратегическом континууме «стихийная – преднамеренная», причем многие преднамеренные стратегии являются не чем иным как бывшими успешными стихийными стратегиями, своевременно выявленными и затем получившими официальный статус.