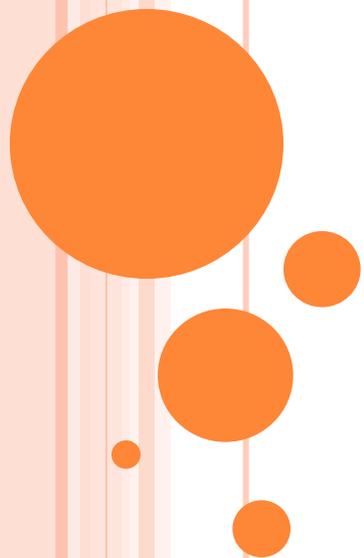


# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



# ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ПОДХОДЫ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

- ▣ *Вопрос 1. Предпосылки возникновения и условия развития стратегического менеджмента.*



***Стратегический менеджмент*** — это деятельность по управлению организацией в долгосрочной перспективе на основе ее ресурсного потенциала и возможностей, в условиях динамично меняющейся внешней среды и конкуренции.



# ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВОЗРАСТАНИЯ ЗНАЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

- - ускорение изменений в окружающей среде;
- - появление новых запросов и изменение позиций потребителя;
- - возрастание конкуренции за ресурсы;
- - интернационализация бизнеса;
- - появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники;
- - развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации;
- - широкая доступность современных технологий;
- - изменение роли человеческих ресурсов.



# НА ПРОЦЕСС ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ФИРМОЙ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ:

- - позиция фирмы на рынке;
- - динамики развития фирмы;
- - потенциал фирмы;
- - поведение конкурентов;
- - характеристики производимого фирмой товара или оказываемых ею услуг;
- - состояния экономики;
- - культурная среда и еще многих факторов.



# ХАРАКТЕРИСТИКИ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ:

- степень привычности событий,
- темп изменений,
- предсказуемость будущего.



## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Параметры	Системы управления			
	На основе контроля	На основе экстраполяции	На основе предвидения изменений	На основе гибких экстренных решений
Методы управления организацией	Финансовое планирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Период развития	Конец 1950-х	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.
Цели методов управления	Исполнение бюджета и производственных программ	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Задачи менеджмента	Управление издержками	Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей	Предвидение изменений в окружающей среде	Своевременная реакция на внешние перемены
Привычность событий	Привычные	В пределах опыта	Неожиданные	Совершенно новые
Предсказуемость будущего	Повторение прошлого	Предсказуемо путем экстраполяции	Частично предсказуемо	Непредсказуемо
Темп изменений	Медленнее, чем реакция организации	Сравнимый с реакцией организации		Быстрее, чем реакция организации
Эффективность системы управления	Уровень эффективности системы управления			
	низкий			высокий
Характеристики внешней среды	Уровень нестабильности окружающей среды			
	низкий			высокий

На первом этапе управление осуществляется на основе бюджетно-финансового контроля, для которого характерны:

- - *внутренняя направленность отчетности и плановой информации;*
- - *отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.*



- На втором этапе управления осуществляется на основе экстраполяции – прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основе экстраполяционных оценок определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план.



На третьем этапе управление осуществляется на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- - *учет изменчивости факторов деятельности;*
- - *анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;*
- - *альтернативность решений.*



На четвертом этапе управление осуществляется на основе гибких решений. Отличительные черты такой системы управления:

- - акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- - рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- - рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- - использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием организации.



# ВОЗНИКНОВЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ ОБУСЛОВЛЕНО:

- 1) общемировыми тенденциями развития рыночной экономики (глобализация бизнеса, достижения науки и техники, развитие информационных сетей, изменение роли человеческих ресурсов, ускорение изменений в окружающей среде);
- 2) преобразованиями в системе управления экономикой в России, которые произошли в процессе перехода к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически всех отраслей;



- 3) возникновением большого количества хозяйственных структур различных форм собственности, когда в сферу предпринимательства пришла масса неподготовленных к профессиональной управленческой деятельности работников;
  
- 4) общей социально-экономической ситуацией, сложившейся в переходный период от плановой к рыночной экономике (спад производства, массовые неплатежи, инфляция, нарастающая безработица).



## ***ВОПРОС 2. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.***

Методологической базой стратегического менеджмента являются *системный* и *ситуационный* подходы.

- Согласно *системному подходу* любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность.
- *Ситуационный подход* заключается в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией.



# МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

## 1) *методы управленческого анализа:*

- ситуационный анализ,
- портфельный анализ,
- кабинетные исследования (работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией),
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью),
- мозговой штурм,
- конференции и другие методы коллективной работы,
- экспертные оценки,
- математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов).



## 2) *методы анализа внешней среды:*

- SWOT-анализ (позволяет установить взаимосвязь между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями),
- PEST-анализ (опирается на изучение четырех факторов макросреды (социальных, технологических, экономических и политических)),
- SWN-анализ (при его использовании характеристики фирмы могут быть оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально, на уровне основных конкурентов).



# ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

- - планирование стратегии;
- - организация выполнения стратегических планов;
- - координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии;
- - мотивация;
- - контроль.

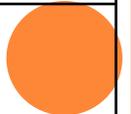


***ВОПРОС 3. ПРЕИМУЩЕСТВА  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К  
УПРАВЛЕНИЮ.***



## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЖИМОВ УПРАВЛЕНИЯ

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Предвидение изменений
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Средство управления	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Решение управленческих проблем	Реакция на возникшие проблемы, с запаздыванием по отношению к их появлению	Предвидение проблем, активный поиск возможностей
Стиль организационного поведения	Приростный	Предпринимательский



Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Организационная структура	Бюрократическая	Адаптивная
Структура власти	Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве и НИОКР
Отношение к риску	Минимизация риска	Сознательный риск
Факторы успеха	Стремление к экономии на масштабах	Стремление к дифференциации
Объект внимания менеджмента	Внутренняя среда организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Особое внимание к окружающей среде, поиск возможностей создания конкурентного преимущества, адаптация организации к изменениям
Управленческие навыки	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, компетентность в диагностике, координации и контроле	Умение предвидеть изменения, навыки освоения новых направлений, склонность идти на риск, предпринимательские способности, стратегическое мышление

# ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

- - стратегический менеджмент обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и принимаются определенные управленческие решения;
- - стратегический менеджмент призван обеспечить не текущий успех организации, а ее постоянное развитие в условиях не стабильности внешней среды и жесткой конкуренции;
- - стратегический менеджмент позволяет объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;



- - стратегический менеджмент обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, то есть разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты;
- - стратегический менеджмент создает среду, которая поощряет активное руководство организации, а не пассивное реагирование на изменение ситуации;
- - в стратегическом менеджменте используются самые новые и прогрессивные разработки.

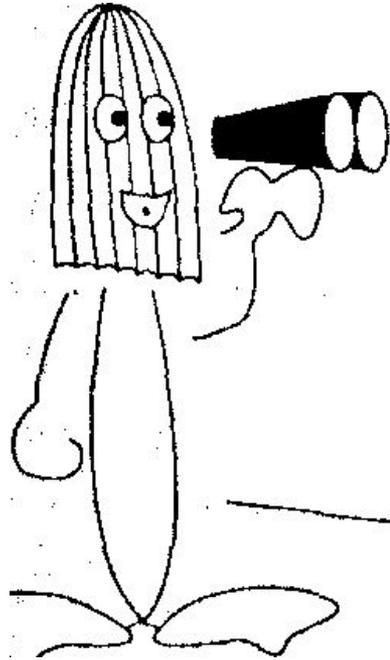


## ***ВОПРОС 4. ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.***

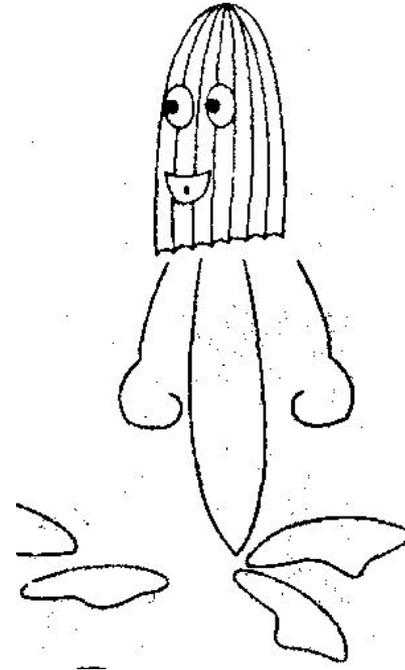
- - стратегический менеджмент в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего, что затрудняет разработку стратегических планов и их реализацию;
- - стратегический менеджмент не имеет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении задач и в конкретных ситуациях;
- требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;
- в настоящее время резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.



## ***ВОПРОС 5. СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «СТРАТЕГИЯ».***

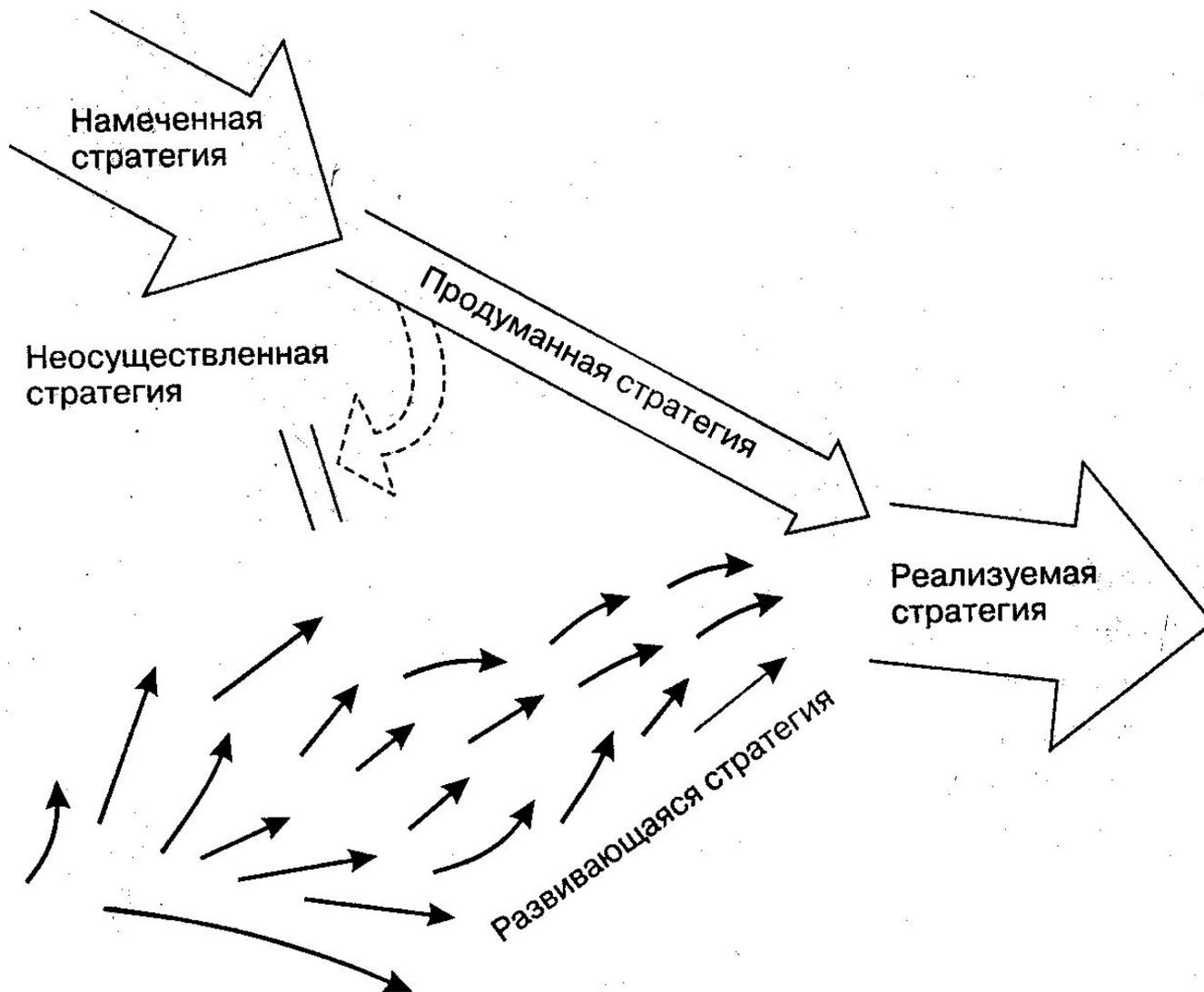


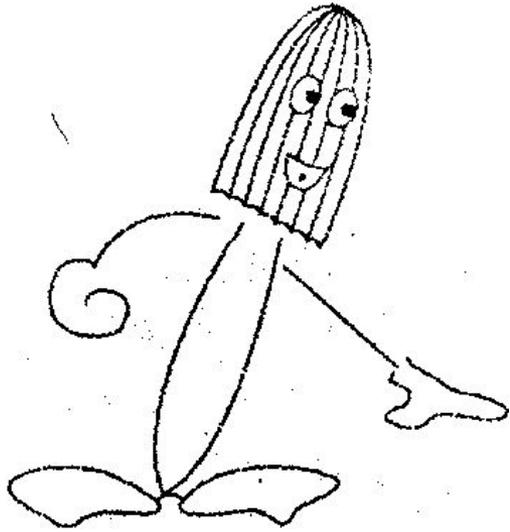
Стратегия как **план** (намечаемая)



Стратегия как **принцип** поведения  
(осуществляемая)







Стратегия как **позиция**



Стратегия как **перспектива**



# ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТРАТЕГИЙ

1.« Стратегия задает направление ».

- ▣ *Преимущество.* Основной смысл стратегии - указывать организации надежный курс развития в существующих условиях.
- ▣ *Недостаток.* Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности.



## 2. «Стратегия координирует усилия».

- ▣ *Преимущество.* Стратегия способствует координации деятельности.
- ▣ *Недостаток.* Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности.



### 3. «Стратегия характеризует организацию».

- ▣ *Преимущество.* Стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности.
- ▣ *Недостаток.* Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы.



#### 4. «Стратегия обеспечивает логику».

- ▣ *Преимущество.* Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок.
- ▣ *Недостаток.* Творчество не терпит последовательности. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность.



***ВОПРОС 6. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ И ИХ  
ВКЛАД В ФОРМИРОВАНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА,  
КОНТЕКСТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ  
ПОЛОЖЕНИЙ.***



- 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



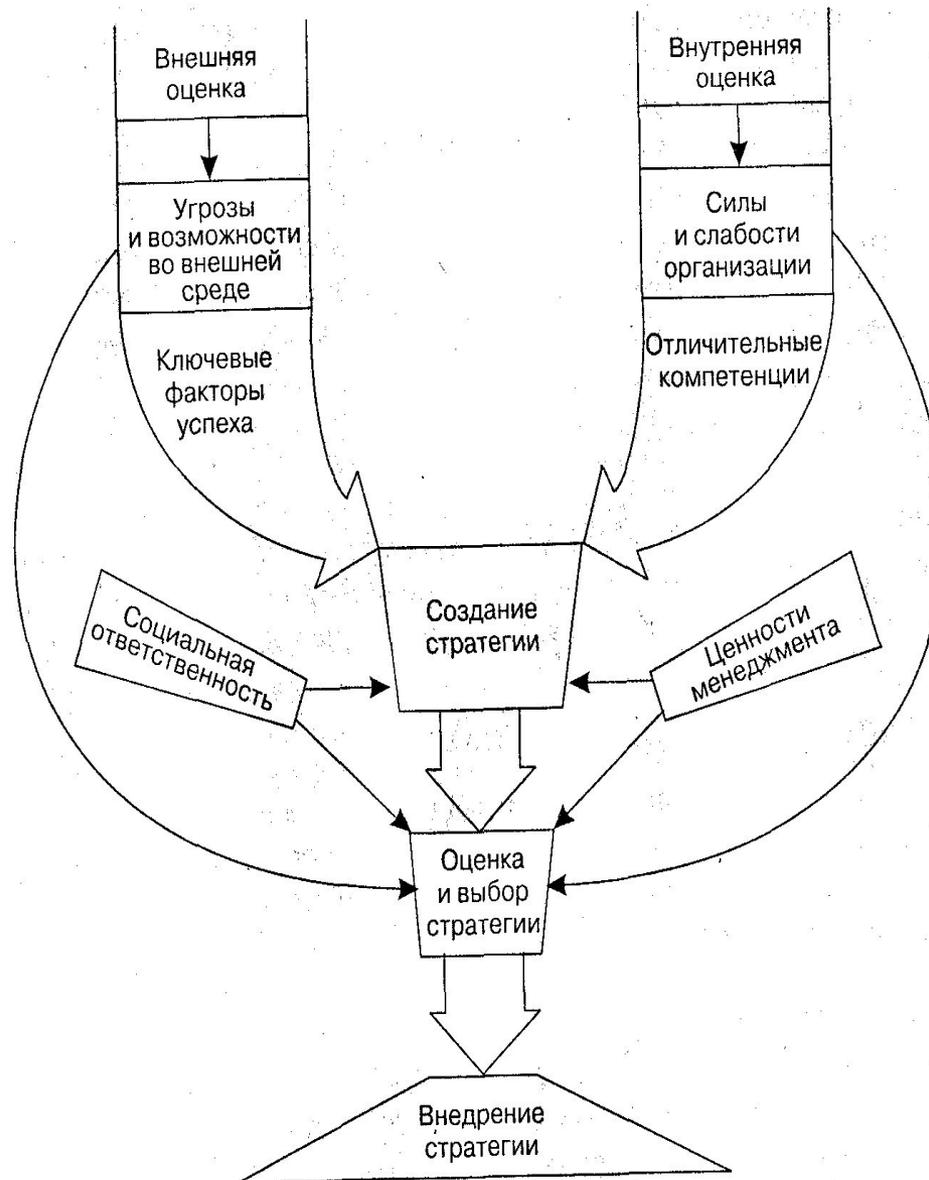
- 6. Школа обучения: формирование стратегии *как развивающийся* процесс
- 7. Школа власти: формирование стратегии как процесс *ведения переговоров*
- 8. Школа культуры: формирование стратегии как *коллективный* процесс
- 9. Школа внешней среды: формирование стратегии *как реактивный* процесс



- 10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс *трансформации*



# ШКОЛА ДИЗАЙНА: ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КАК ПРОЦЕСС ОСМЫСЛЕНИЯ



# СИСТЕМА ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЙ:

- ▣ *Последовательность*: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.
- ▣ *Согласованность*: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения.
- ▣ *Осуществимость*: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.



# ПОСЫЛКИ ШКОЛЫ ДИЗАЙНА

- 1. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления.
- 2. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом.
- 3. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной.



- 4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования.
  
- 5. Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива.
  
- 6. Чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно определенной.
  
- 7. Только после того как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения.



# КРИТИКА ДИЗАЙН ШКОЛЫ

- Оценка сил и слабостей: пренебрежение обучением;
- Структура следует за стратегией, как левая нога за правой;
- Точное определение стратегии: утрата гибкости;
- Отделение формулирования от осуществления: отрыв мышлений от действий.



# СТЕПЕНЬ ДЕЙСТВЕННОСТИ МОДЕЛИ ДИЗАЙН-ШКОЛЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СЛЕДУЮЩИМИ УСТАНОВКАМИ:

- 1. В принципе, индивид способен «обработать» всю относящуюся к формированию стратегии информацию.
- 2. Стратег должен обладать полным, детальным, глубоким знанием текущей ситуации.
- 3. Необходимые знания должны быть определены прежде, чем будет реализована новая стратегия.
- 4. Организация должна быть готова реализовать централизованно сформулированную стратегию.



***ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ: ПОСТРОЕНИЕ  
СТРАТЕГИИ КАК ФОРМАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС.***



# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- СТАДИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТА
- СТАДИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА
- СТАДИЯ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ
- СТАДИЯ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ
- ПРОГРАММИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА В ЦЕЛОМ



# ИСХОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ШКОЛЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- 1. Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами.



- 2. Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых планировщиков.
  
- 3. При завершении процесса стратегии предстают перед нами полностью готовыми, когда мы четко видим их практические приложения.



# КРИТИКА ШКОЛЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1. Сотрудники «берут верх» над процессом;
- 2. Процесс доминирует над персоналом;
- 3. Плановые системы, по-видимому, и создавались с таким расчетом, чтобы не давать никакого результата;
- 4. Планирование слишком увлеклось играми в слияния, приобретения и продажи, что наносит значительный ущерб развитию основного бизнеса;
- 5. Процессу планирования не доставало предоставления настоящего выбора стратегий;
- 6. Планирование игнорировало требования организация и культуры;
- 7. В эру реструктурирования и неопределенности прогнозирование по единственному параметру не может быть адекватной основой планирования.



# ***ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС***

Исходные положения школы позиционирования:

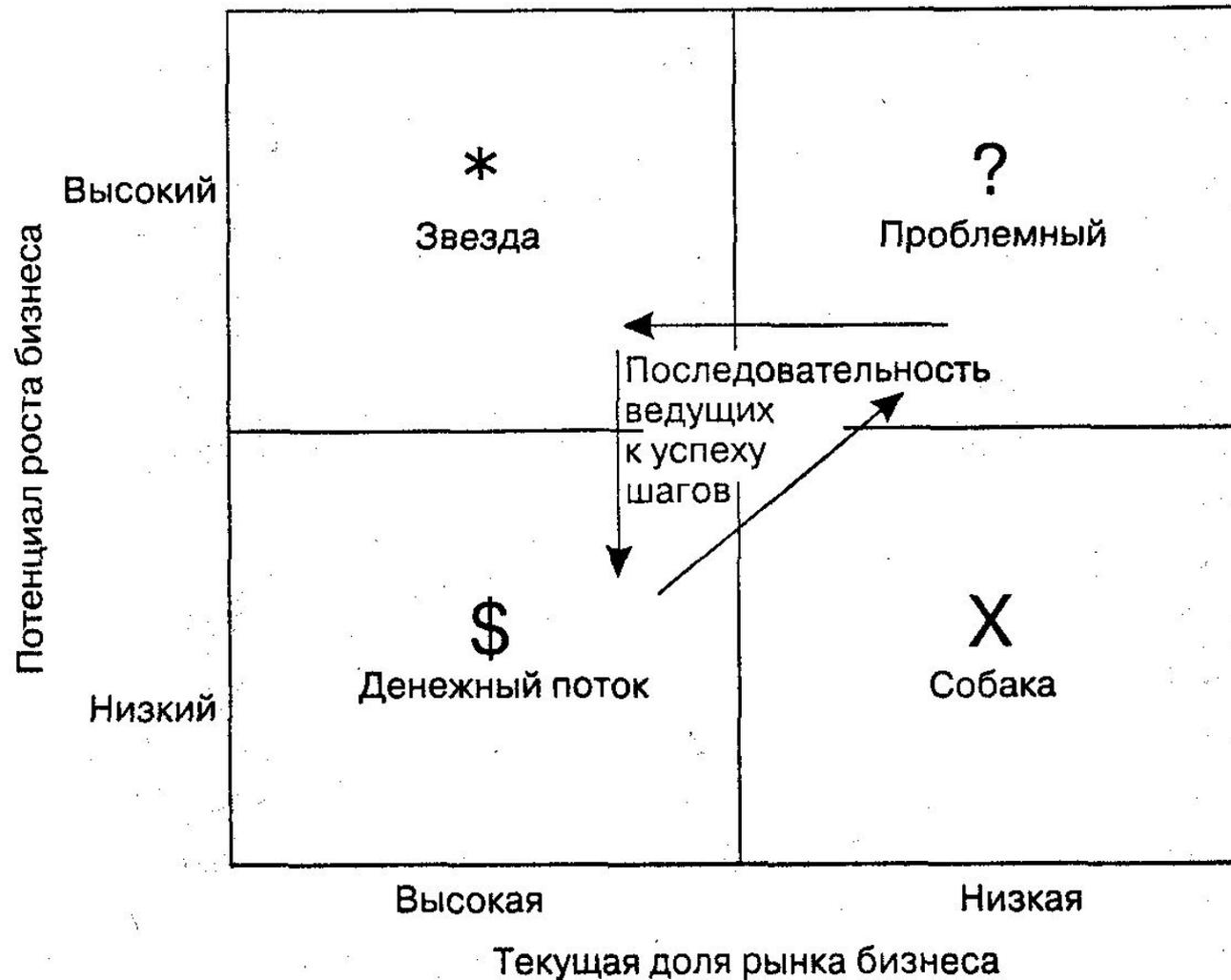
- 1. Стратегии представляют собой генерические, специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы.
- 2. Эти рыночные позиции (контекст) являются экономическими и конкурентными.
- 3. Таким образом, процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной генерической позиции.



- 4. Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам.
  
- 5. Следовательно, на «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию.



# БКГ: УСТОЙЧИВОСТЬ СООТНОШЕНИЙ РОСТ-ДОЛЯ РЫНКА



# МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА М. ПОРТЕРА

Конкурентные преимущества

Низкие издержки

Дифференцирование

Конкурентный масштаб

Общая  
цель

1. Лидерство  
по издержкам

2. Дифференцирование

Четкая  
цель

3А. Фокус  
на издержках

3Б. Фокус  
на дифференцировании



# ***ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК ПРОЦЕСС ПРЕДВИДЕНИЯ.***

Предпринимателем называют:

- (а) основателя организации,
- (б) руководителя — владельца частного предприятия,
- (в) руководителя — новатора организации, принадлежащей другим лицам.



*Видение* - мысленное представление  
стратегии, рожденное или отображенное в  
сознании руководителя организации



# ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДХОДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ К СОЗДАНИЮ СТРАТЕГИИ:

- 1. *Как правило, предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей.*
- 2. *В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя.*
- 3. *Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации.*
- 4. *Развитие – главная цель предпринимательской организации.*



# ОСНОВНЫЕ ПОСЫЛКИ ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:

- 1. *Стратегия существует в сознании руководителя / лидера в виде перспективы;*
- 2. *Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным;*
- 3. *Руководитель целеустремленно продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление;*
- 4. *Предпринимательскую организацию отличает гибкость.*



# КРИТИКА ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:

- полностью сводит формирование стратегии к поведению одного человека, но практически никак не объясняет сам стратегический процесс, остающийся находящимся в глубинах познавательной способности человека;
- ориентация на представления руководителя приводит к тому, что внимание менеджеров компании концентрируется на единственном направлении развития;
- предпринимательский подход связан с чрезмерным риском, во многом зависит от здоровья и капризов одного человека



# КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК МЕНТАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

Сторонники когнитивной школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека.



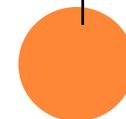
# *ПОСЫЛКИ КОГНИТИВНОЙ ШКОЛЫ*

- 1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.
- 2. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций), предписывающие способы получения информации из окружающей среды.
- 3. Эта информация прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры.
- 4. Стратегии весьма далеки от совершенства, но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями.



# ТЕНДЕНЦИИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

ТИП ТЕНДЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ ТЕНДЕНЦИИ
<i>Поиск подтверждающих данных</i>	Готовность собирать факты в пользу определенных умозаключений и пренебрежение данными, противоречащими им
<i>Непоследовательность</i>	Неспособность применять одни и те же критерии в сходных ситуациях
<i>Консерватизм</i>	Неспособность изменить (или постепенно менять) собственное мнение при появлении новой(ых) информации/фактов
<i>Новизна</i>	Произошедшие в последний момент события доминируют над более давними, которые больше не представляют интереса или игнорируются



<i>Доступность</i>	Склонность полагаться на отдельные, легко восстанавливаемые в памяти события в ущерб другой относящейся к делу информации
<i>Привязка</i>	Прогнозы подвержены чрезмерному влиянию первоначальной информации, которая оценивается как наиболее весомая
<i>Обманчивые взаимосвязи</i>	Убежденность в очевидности неких схем и/или причинной связи двух переменных, в действительности не связанных между собой
<i>Избирательное восприятие</i>	Люди склонны воспринимать проблемы сквозь призму собственной позиции или опыта



<p><i>Регрессионная зависимость</i></p>	<p>Устойчивый рост, наблюдающийся в некоторых явлениях, может объясняться выбранными наугад причинами, которые, если объяснение оказывается верным, увеличивают вероятность последующего спада. И наоборот, продолжительный спад может повысить вероятность нового рывка вперед</p>
<p><i>Объяснение успеха и неудач</i></p>	<p>Успех приписывается умению, а неудача объясняется невезением или чьей-то (не своей) ошибкой, что не позволяет человеку извлекать уроки и осознавать собственные ошибки</p>
<p><i>Оптимизм, принятие желаемого за действительное</i></p>	<p>Желательный для человека исход влияет на его прогноз развития событий</p>
<p><i>Недооценка неизвестности</i></p>	<p>Излишний оптимизм, обманчивые корреляции, потребность снизить беспокойство приводят к недооценке будущей неизвестности</p>



# ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК РАЗВИВАЮЩИЙСЯ ПРОЦЕСС

Отличительные принципы обучающейся организации:

- 1. *Неудача может научить организацию в не меньшей, а, возможно, даже и в большей степени, чем успех.*
- 2. *Обучающаяся организация отвергает принцип «если не сломано, то и чинить не надо».*
- 3. *Обучающиеся организации считают, что менеджеры и работники, которые ближе всего стоят к дизайну, производству, распределению и сбыту продукции, зачастую гораздо более компетентны в них, чем начальство.*



- 4. *Обучающаяся организация активно способствует передаче знаний из одной части организации в другую,*
- 5. *Обучающиеся организации затрачивают большие усилия на поиск информации во внешней среде.*



# ШКОЛА ВЛАСТИ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ ИГРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ:

-  *Мятеж.*
-  *Контрмятеж.*
-  *Спонсорство.*
-  *Создание альянсов.*
-  *Построение империи.*
-  *Игры в бюджетирование.*
-  *Экспертиза.*
-  *Игры в лордов.*
-  *Линейные менеджеры против штатных экспертов.*
-  *Соперничество равных.*
-  *Стратегические кандидаты.*
-  *Игра в свистелки*
-  *Младотурки.*



# ТЕЗИСЫ О МИРЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ:

- 1. Организации представляют собой *коалиции* различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса.
- 2. Между членами коалиций существуют *устойчивые различия* в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности.
- 3. Важнейшие решения касаются распределения *ограниченных ресурсов* – кто что получает.



- 4. Ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для *конфликта* и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть — наиважнейшим ресурсом.
- 5. Цели и решения являются результатом *сделок, переговоров и жонглирования позициями* между заинтересованными группами.



# ПОЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- *А. Выявляйте политические реалии и управляйте ими*
- *Б. Оцените значимость поддержки со стороны менеджеров среднего звена*
- *В. Учитесь использовать политические средства*
  1. *Эквифинальность.*
  2. *Выполнимость.*
  3. *Генерализация.*
  4. *Фокус на первостепенные вопросы.*
  5. *Прогноз поведения коалиций.*



# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ШКОЛЫ ВЛАСТИ

- *1. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.*
- *2. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.*



# ШКОЛА КУЛЬТУРЫ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС

- Посылки школы культуры
  
- 1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
  
- 2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации.



- 3. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура.
- 4. Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях.
- 5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.



# ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ПОНЯТИЯМИ «КУЛЬТУРА» И «СТРАТЕГИЯ»

- 1. СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
- 2. СОПРОТИВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ
- 3. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ
- 4. ДОМИНИРУЮЩИЕ ЦЕННОСТИ
- 5. КУЛЬТУРНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ



# КРИТИКА ШКОЛЫ КУЛЬТУРЫ:

- Концептуальная расплывчатость.
- Ее представители выступают за постоянство в управлении, за устойчивое движение намеченным курсом. Культура сильна, прочна, оформлена; ресурсы установлены и глубоки. Подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные, школа культуры в определенном смысле способствует застою.



# ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК РЕАКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС

- Посылки школы внешней среды
  
- 1. Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии.
  
- 2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены».



- 3. Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача — идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.
  
- 4. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.



# ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КАК ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ

## Основные положения школы конфигурации

- 1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей.
- 2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – скачком в иную конфигурацию.
- 3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

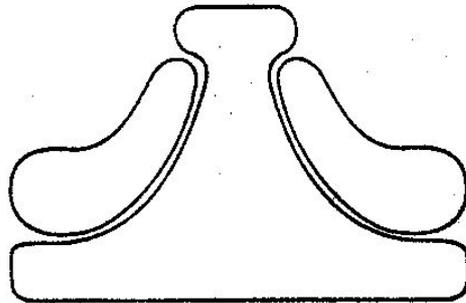


- 4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени.
- 5. Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды.
- 6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок — но опять же каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

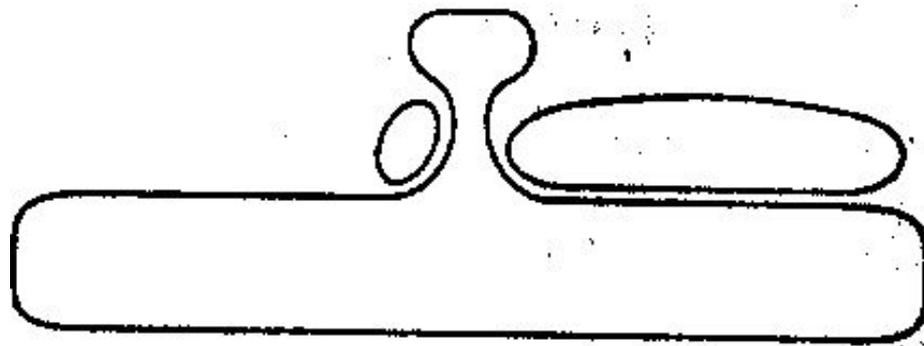


# СТРУКТУРЫ И ВЛАСТИ

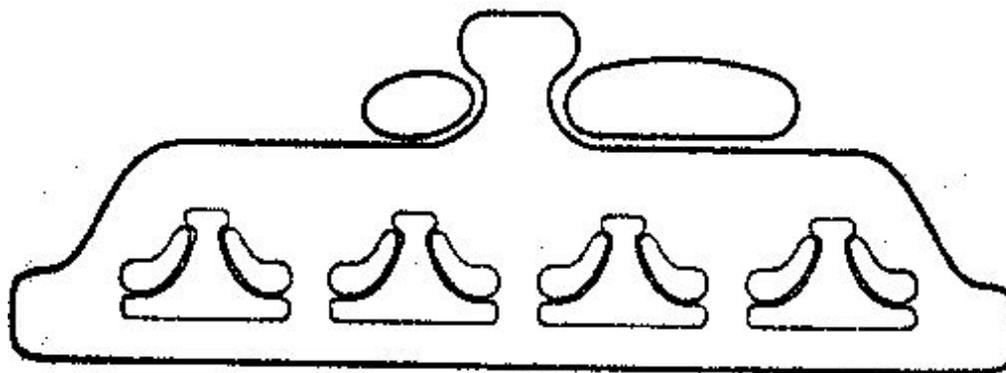
- ▣ **Механическая организация** - требует разветвленной техноструктуры (ответственной за программирование труда остальных работников) включающей в себя плановиков, аналитиков распределения времени и т. д., а с другой – группы поддержки для оказания необходимой помощи (связи с общественностью, юридические консультации, экспедиционные услуги и т. д.).



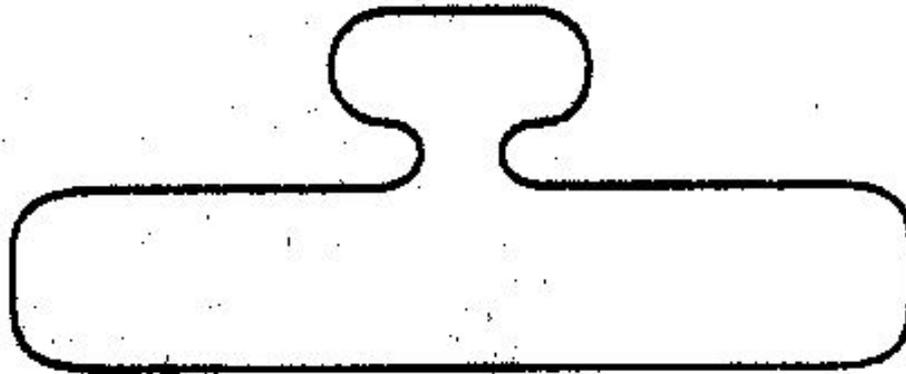
- **Профессиональная организация** - передает изрядную долю власти высококвалифицированным профессионалам. Структура развивается как высокодецентрализованная. Профессионалы получают поддержку многочисленного персонала, а ограниченное число технократов или линейных менеджеров осуществляют определенный контроль над их деятельностью.



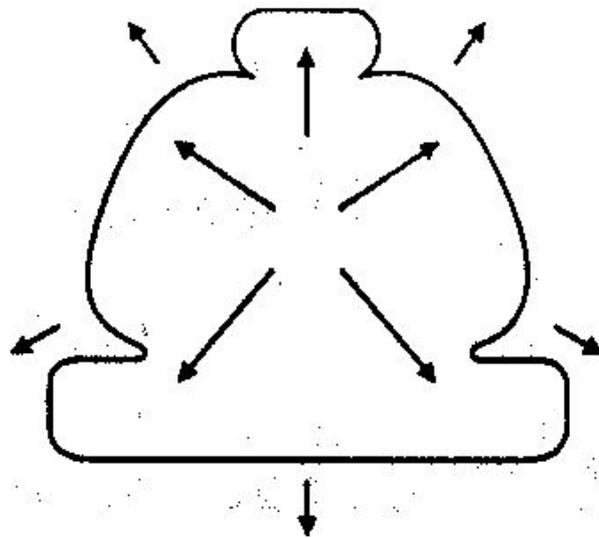
- **Диверсифицированная организация** - множество независимых единиц, собранных вместе под крышей единой административной структуры.



- ▣ **Предпринимательская организация** – работа над проектами требует формирования эффективных команд из специалистов в различных областях деятельности. в такого рода организациях «размываются» как отличительные признаки линейного персонала, так и различия между высшим руководством и остальными сотрудниками.



- **Политическая организация** - если организация не способна установить стабильную систему власти, имеет место тенденция к росту конфликтов. Возможен ее выход из-под контроля руководства, что в свою очередь приводит к такой политической форме, когда организацию буквально «разрывают на части».



# СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:

- • стадия *развития* (прием на работу сотрудников, укоренение систем, укрепление стратегических позиций и т. д.);
- • стадия *стабильности* (точная настройка стратегий и структур и т. п.);
- • стадия *адаптации* (маргинальные изменения в структурах и стратегических позициях);
- • стадия *борьбы* (идентификация нового направления либо в преддверии близкого крушения, либо в непрерывном потоке изменений, или путем экспериментирования);
- • стадия *революции* (одновременная быстрая трансформация ряда существенных организационных параметров).



Активность (число публикаций  
и внимание со стороны специали-  
стов по стратегии управления)

а) Прескриптивные школы



