

# Стратегический менеджмент



## ВВЕДЕНИЕ

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СОСТОИТ ИЗ:  
ФОРМУЛИРОВКИ СТРАТЕГИЙ, РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ  
СПОСОБНОСТЕЙ КОМПАНИИ, УПРАВЛЕНИЯ  
ВНЕДРЕНИЕМ СТРАТЕГИЙ И РАЗВИТИЕМ  
СПОСОБНОСТЕЙ» И. АНСОФФ**

# Этапы развития стратегического менеджмента



| Параметр      | Название этапа развития |                           |                                      |  |
|---------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--|
|               | Бюджетирование          | Долгосрочное планирование | Стратегическое планирование          | Стратегический менеджмент                    |
| Допущения     | Прошлое повторяется     | Тенденции сохраняются     | Новые явления/тенденции предсказуемы | Частичная предсказуемость по слабым сигналам |
| Тип изменений | Медленнее реакции фирмы | Сравним с реакцией фирмы  |                                      | Быстрее реакции фирмы                        |
| Процесс       | Циклический             |                           |                                      | Реальное время                               |

# Этапы развития стратегического менеджмента



| Параметр            | Название этапа развития                     |   |                                   |                                     |
|---------------------|---|---|-----------------------------------|-------------------------------------|
|                     | Бюджетирование                              | Долгосрочное планирование               | Стратегическое планирование       | Стратегический менеджмент           |
| Основа управления   | Контроль отклонений, комплексное управление | Предвидение роста, основ и возможностей | Изменение стратегических факторов | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в управлении | Стабильность /реактивность                  | Предвидение                             | Исследование                      | Творчество                          |
| Период              | С 1900г.                                    | С 1950-х гг.                            | С гг.80 –х гг.                    | С 1990-х гг.                        |

# Сущность стратегического менеджмента

**КАКИМ СПОСОБОМ  
ДОСТИГНУТЬ  
ЖЕЛАЕМОГО  
ПОЛОЖЕНИЯ?**

**СТРАТЕГИЯ**



**10 лет**

**СТРАТЕГИЯ**



**5 лет**

**СТРАТЕГИЯ**



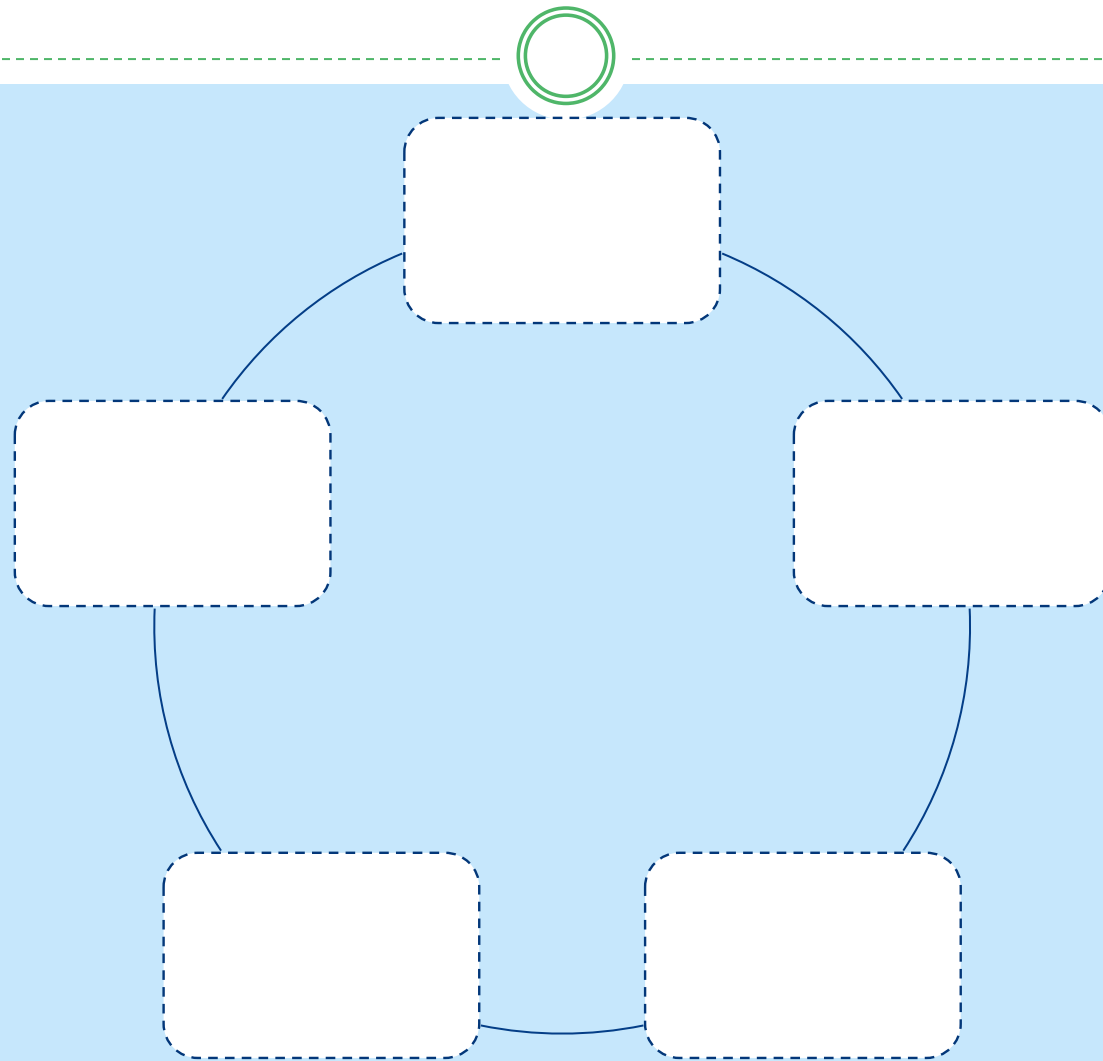
**3  
года**

**В КАКОМ  
ПОЛОЖЕНИИ  
ОНО ХОТЕЛО  
БЫ  
НАХОДИТЬСЯ  
ЧЕРЕЗ  
N ЛЕТ?**

**В КАКОМ ПОЛОЖЕНИИ  
ПРЕДПРИЯТИЕ НАХОДИТСЯ В  
НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ?**



# Стратегический менеджмент



# Итак, стратегический менеджмент



- Область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды

# Сравнение стратегического и оперативного менеджмента (1)

| Основания для сравнения   | Стратегический менеджмент  | Оперативный менеджмент   |
|---------------------------|--|--|
| Миссия (генеральная цель) | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления баланса с внешним окружением | Производство товаров и услуг с целью получения прибыли                             |
| Решаемые проблемы         | Проблемы внешнего окружения, поиск новых возможностей в конкурентной среде                             | Проблемы внутри предприятия, связанные с более эффективным использованием ресурсов |
| Ориентация                | На долгосрочную перспективу  | На краткосрочную и среднесрочную перспективу                                       |

# Сравнение стратегического и оперативного менеджмента (2)

| Основания для сравнения                        | Стратегический менеджмент   | Оперативный менеджмент  |
|--|---|---|
| Основные факторы построения системы управления | Люди, система информационного обеспечения, рынок                              | Организационные структуры, техника и технология                             |
| Эффективность                                  | Своевременность реагирования на новые запросы со стороны внешней среды, рынка | Увеличение прибыли, рациональное использование производственного потенциала |



# Десять школ стратегической мысли Генри Минцберга (1990г.)



## 1. Предписывающие школы:

- Стратегия как общий замысел (как процесс осмысления)
- Стратегия как план (как формальный процесс)
- Стратегия как позиционирование

## 2. Описательные школы:

- Стратегия как мечта
- Стратегия как процесс мышления (как ментальный процесс)
- Стратегия как обучение (как развивающий процесс)
- Стратегия как политика и власть (как переговорный процесс)
- Стратегия как культура и идеология (как коллективный процесс)
- Стратегия, определяемая внешней средой (как реактивный процесс)

## 3. Конфигурационная школа:

- Стратегия, определяемая временем, местом, ситуацией (как процесс информации)

# Стратегия

*«Что представляет Ваш бизнес? Кто Ваш клиент? Что является ценным для Ваших потребителей? Чем будет Ваш бизнес? Чем должен стать Ваш бизнес?» П. Друкер*

## ЭТО

- и выбор целей организации
- и набор правил, которыми руководствуется организация при принятии решений
- и общий план, предназначенный для осуществления миссии
- и принятие решений по достижению стратегических целей

# Составляющие стратегии современной эффективной организации



- Мотивация персонала
- Дебюрократизация
- Оценка по конечным результатам
- Выдвижение прогрессивных руководителей
- Переход к управлению проектами
- Ресурсная обеспеченность
- Управление знаниями, превращение организации в самообучающуюся
- Коммуникация между организацией и научными университетами

# Итак, характерные черты стратегического менеджмента



- Глобальность и системность влияния стратегий на деятельность всей организации
- Долгосрочность и перспективность (не менее 3 лет в неустойчивой внешней среде)
- Критичность ошибок в стратегии для организации
- Высший уровень приоритета среди всех других управленческих решений

# Особенности стратегического менеджмента в некоммерческих организациях

**НЕМАТЕРИАЛЬНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ЦЕЛЕЙ**

**ЗАПРЕТ НА РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ**

**ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ**

**ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ «ТИПОВЫХ» УСЛУГ**

**ТРУДНОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

- Важно смещать акценты внимания руководителей на потребителей, конкурентов, рынок
- Важно изменять подход к организации управления (от примитивно-интуитивного к научному)
- Разработка стратегии – цель высшего органа управления