

Лекция 1



Содержание лекции

- ◆ 1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
 - ◆ 2. Подходы к определению понятия стратегия
 - ◆ 3. Школы стратегического менеджмента
- 
- A stylized, layered mountain range graphic in shades of teal and blue, located in the bottom right corner of the slide.

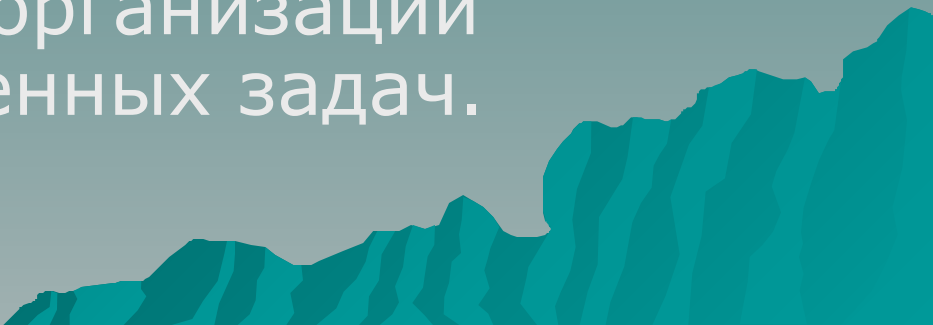
Литература

- ◆ Г.Минцберг «Школы стратегий»
- ◆ «Курс МВА по стратегическому менеджменту» под редакцией Л. Фаэй и Р.Рэнделла



1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

- ♦ 1) существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации;
 - ♦ 2) новое понимание стратегии, представленное в трудах А.Чандлера, Г. Саймона, И. Ансоффа, Г. Минцберга и других крупных исследователей;
 - ♦ 3) новые методы решения стратегических проблем развития организаций, которые были предложены и внедрены в бизнес - практике *McKinsey & Co, BCG* и другими ведущими консалтинговыми фирмами.
- 
- A stylized, layered mountain range graphic in shades of teal and blue, located at the bottom right of the slide.

- ◆ **Стратегический менеджмент** это процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.
 - ◆ Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.
- 

Содержание стратегического менеджмента

- ♦ определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
 - ♦ анализ внешней среды фирмы,
 - ♦ анализ ее внутренней обстановки,
 - ♦ анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
 - ♦ выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования фирмы,
 - ♦ проектирование организационной структуры,
 - ♦ выбор степени интеграции и систем управления,
 - ♦ определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности, в рамках общекорпоративной стратегии
 - ♦ обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании
- 
- A stylized, layered mountain range graphic in shades of teal and blue, located at the bottom right of the slide.

2. Подходы к определению понятия стратегия

- ◆ **План** (Plan) - сознательно выбранная последовательность действий
 - ◆ **Победа** (Ploy - хитрость) - идея, как победить своих конкурентов и отобрать у них клиентов
 - ◆ **Путь** (Pattern) - направление движения, куда нам развиваться (модель развития).
 - ◆ **Позиция** (Position) - положение в окружении, ниша, взаимоотношения с окружением
 - ◆ **Перспектива** (Perspective) – угол зрения, способ восприятия мира (вид на будущее), направление движения
- 
- A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned in the bottom right corner of the slide, partially overlapping the text area.

Эволюция стратегий

Стратегия, движимая ресурсами Recourse Driving Strategy

- Концентрация усилий на увеличении активов
- Максимальное использование факторов производства
- Игнорирование изменений факторов внешней среды
- Отсутствие комплексного стратегического мышления
- Широкое применение 20-30 лет назад

Стратегия, движимая условиями Condition Driving Strategy

- Возможность реагирования на изменения внутренней и внешней среды
- Использование аналитического и прогнозного инструментария
- Низкая объективность прогнозов вследствие непредсказуемости и высокой скорости изменений
- Недостаточная поддержка персоналом принимаемых стратегических решений
- Широкое применение последние 10-15 лет

Стратегия, движимая амбициями Ambition Driving Strategy

- Формирование видения будущего
- Трансформация видения в конкретные измеряемые амбициозные, но достижимые Цели
- Высокая степень креативности и динамизма
- Непрерывный процесс управления изменениями
- Заинтересованность персонала в поддержке стратегических решений
- Применяются странами и компаниями лидерами

3. Школы стратегического менеджмента

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*
- 
- A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned in the bottom right corner of the slide, extending from the right edge towards the center.

Указанные школы делятся на две
группы *предписывающие* и
описательные



Школа дизайна(проектирования, конструирования, моделирования)

Основные идеи представлены в
книгах

«Руководство в администрировании»
Филиппа Селзника (*Selznick, 1957*)

«Стратегия и структура» Альфреда
Чандлера (*Chandler, 1962*)

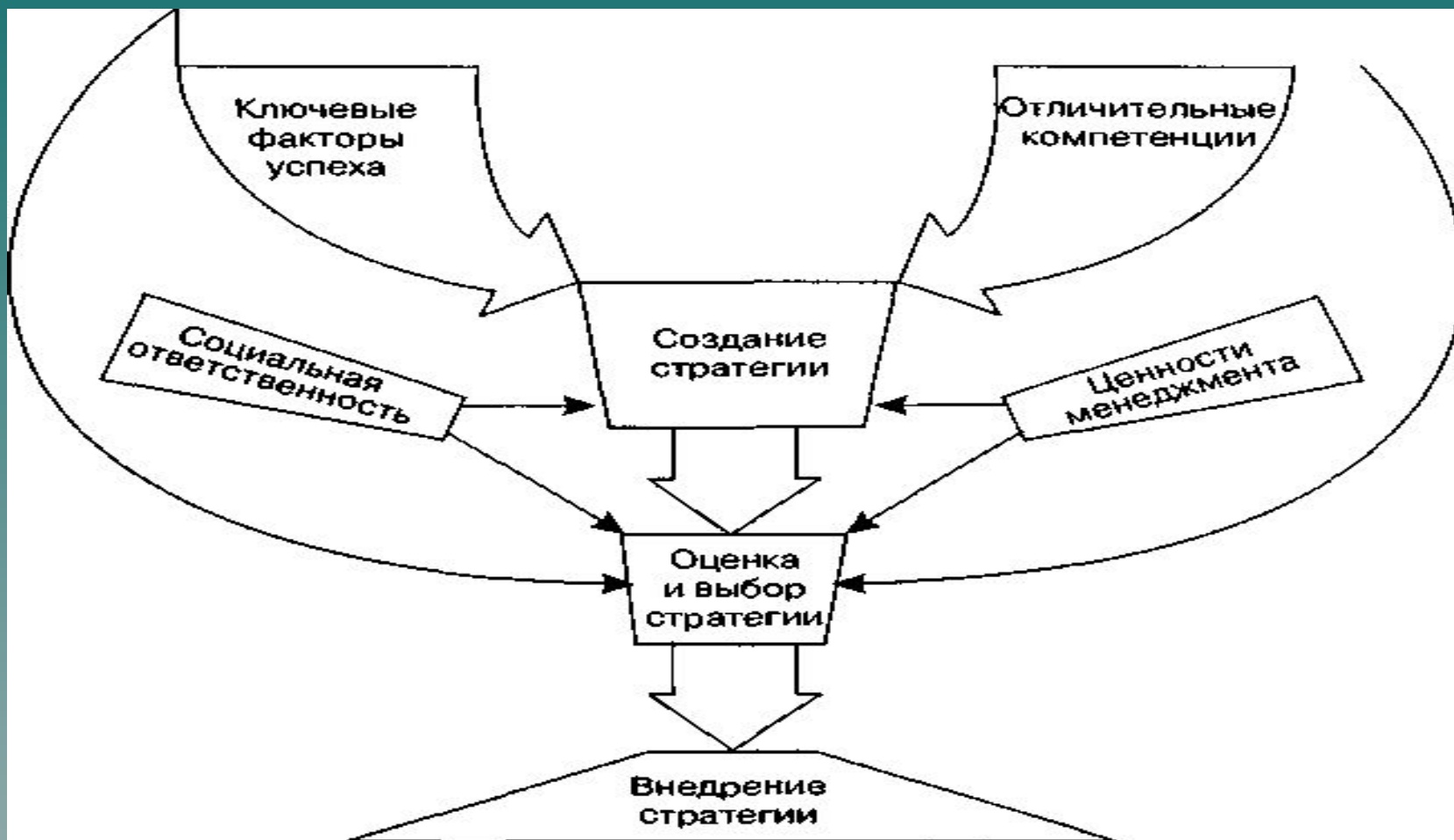


Школа дизайна(проектирования, конструирования, моделирования)

Школа дизайна (Design school)
предлагает модель построения
стратегии как попытку достижения
совпадения или *соответствия*
внутренних и внешних
возможностей компании



Школа дизайна(проектирования, конструирования, моделирования)



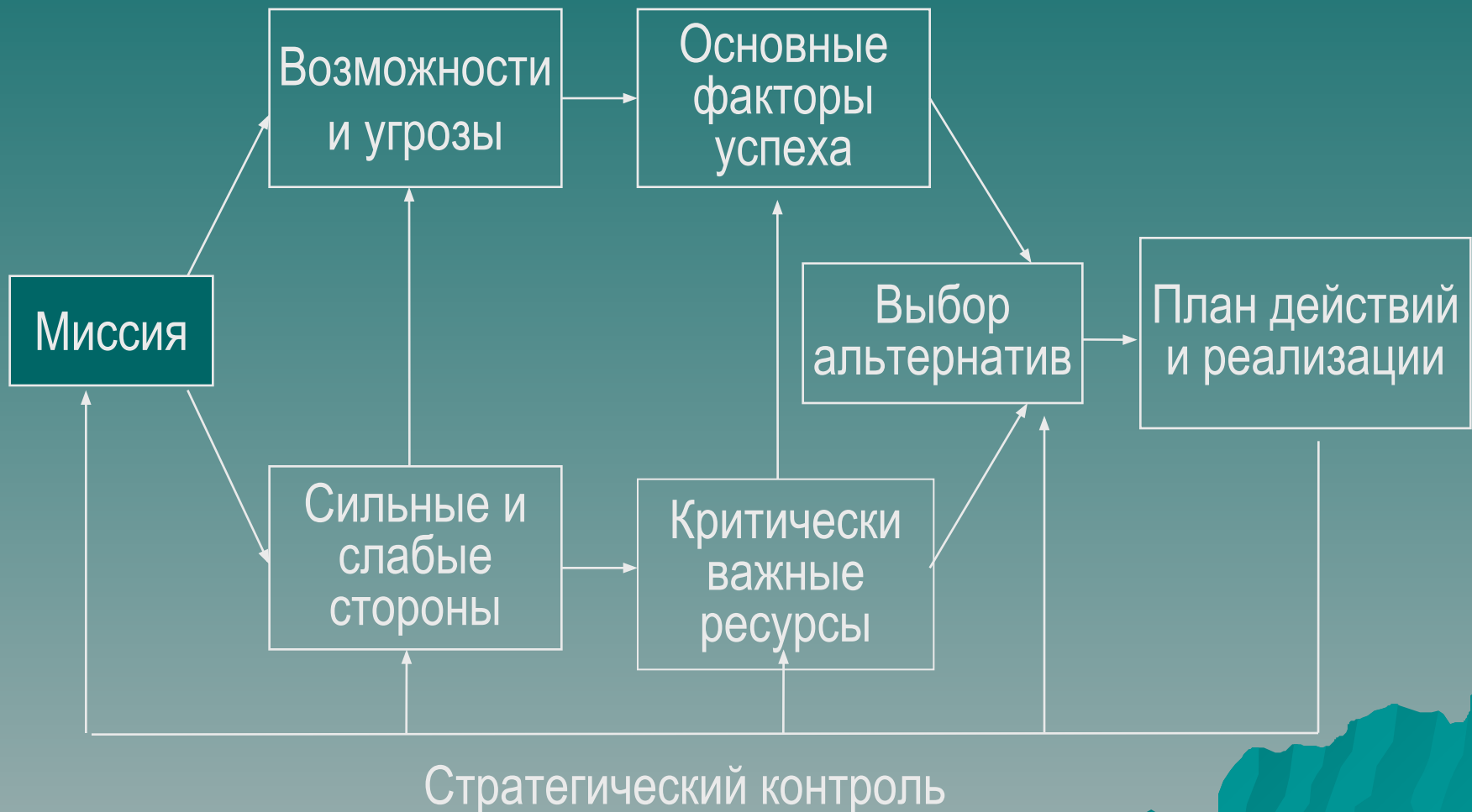
Модель формирования стратегии школы дизайна

Школа планирования

Основные идеи представлены в
книге Игоря Ансоффа
«Корпоративная стратегия»
{*Ansoff*, 1965)



Рациональная модель формирования стратегии (Ансофф, 1965)



Школа планирования

Несмотря на схожесть моделей школ дизайна и планирования , школа планирования рассматривает практическую реализацию модели предельно формально, через определенную последовательность процедур



Школа позиционирования

Основные идеи представлены в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия» {Porter, 1980)

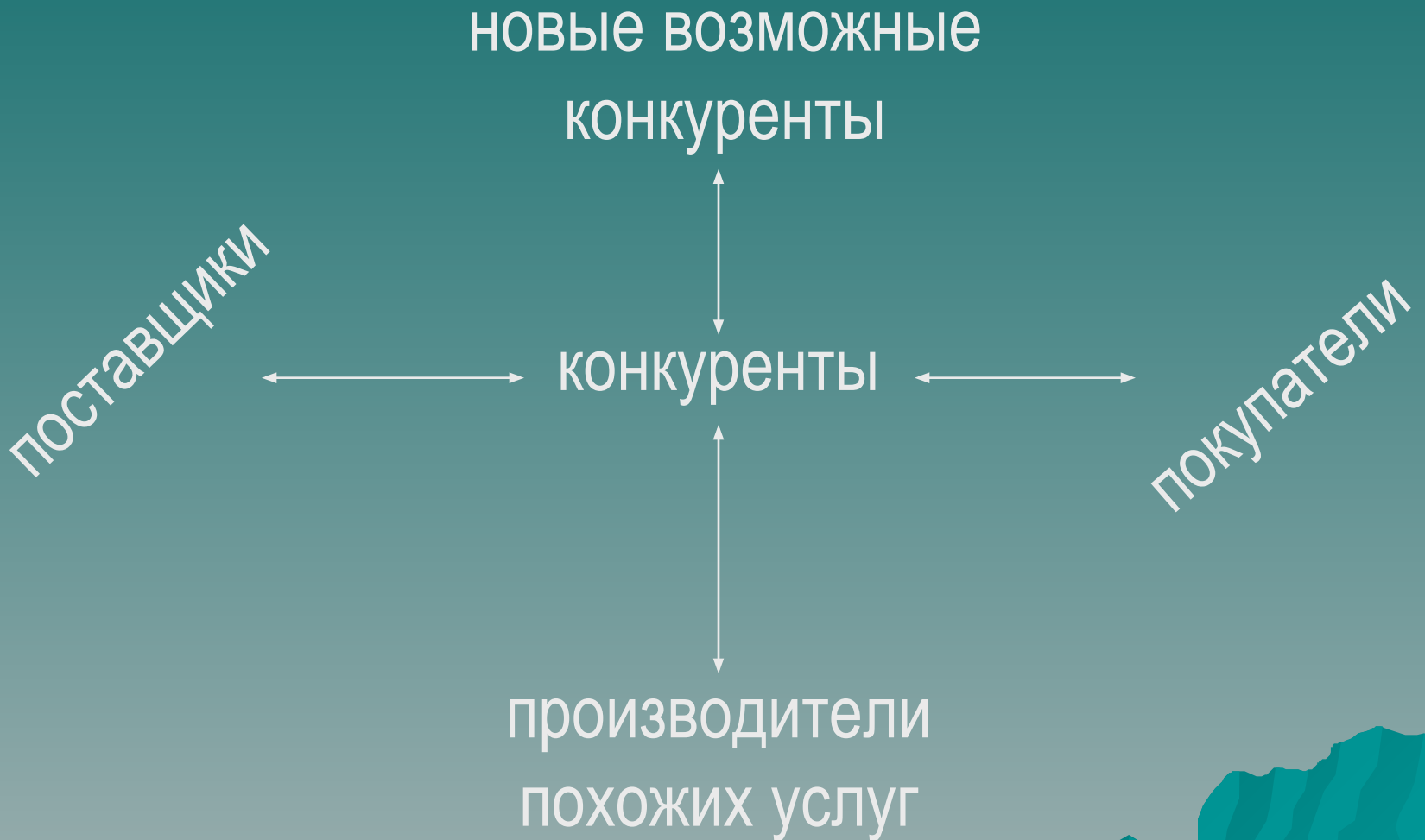


Школа позиционирования

Школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты, т. е. ключевых стратегий.

A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned in the bottom right corner of the slide, adding a graphic element to the presentation.

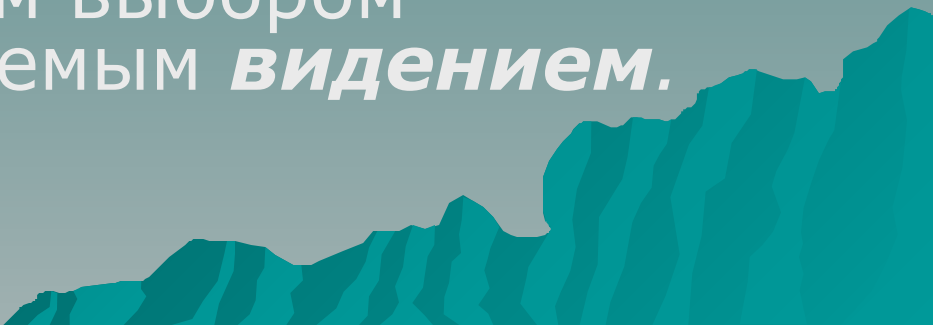
Модель Портера



Школа предпринимательства

Школа предпринимательства рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, руководителя организации и подчеркивает значение собственных только ему состояний и процессов — интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности.

На этом строится понимание **стратегии** как *перспективы*, ассоциируемой с идеей и интуитивным выбором направления, именуемым **видением**.

A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned at the bottom right of the slide, partially overlapping the text area.

Когнитивная школа

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



Когнитивная школа

Стратеги в большинстве своем самоучки: они выстраивают собственные структуры знаний и ментальные процессы. Опыт формирует круг их знаний, что в свою очередь обуславливает действия индивидов, которые обогащает их новым опытом.

A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned in the bottom right corner of the slide, partially overlapping the text area.

Когнитивная школа

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

Когнитивная школа

Привязка	Прогнозы подвержены чрезмерному влиянию первоначальной информации, которая оценивается как наиболее весомая
Обманчивые взаимосвязи	Убежденность в очевидности неких схем и/или причинной связи двух переменных, в действительности не связанных между собой
Избирательное восприятие	Люди склонны воспринимать проблемы сквозь призму собственной позиции или опыта
Регрессионная зависимость	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
Объяснение успеха и неудач	Успех приписывается умению, а неудача объясняется невезением или чьей-то (не своей) ошибкой, что не позволяет человеку извлекать уроки и осознавать собственные ошибки
Оптимизм, принятие желаемого за действительное	Желательный для человека исход влияет на его прогноз развития событий

Школа обучения

Статья Чарльза Линдблома «Наука продираться сквозь неразбериху»
(*Lindblom, 1959*)



Школа обучения

Стратегия возникает когда люди приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и, в конечном счете, к действенной схеме поведения.

Стратегический менеджмент превращается в управление, воздействующее с помощью изменений

A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned in the bottom right corner of the slide, extending from the right edge towards the center.

Школа власти

Сторонники данной школы утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее невозможно в принципе.

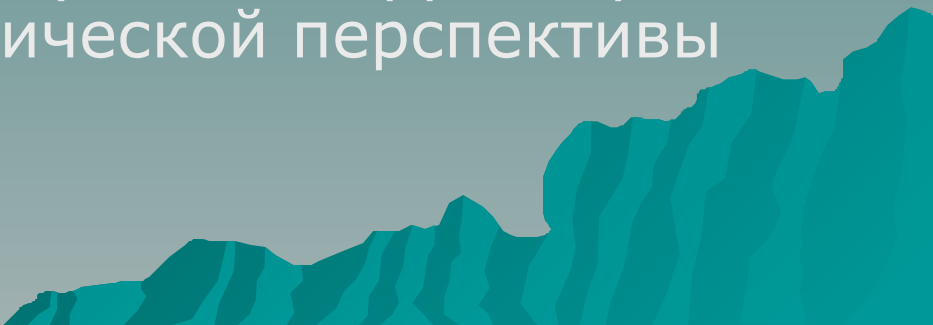
Конкурентные цели индивидов и коалиций неминуемо ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться.

A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned at the bottom right of the slide, extending from the right edge towards the center.

Школа культуры

Стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ.

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.

A stylized, dark teal silhouette of a mountain range with jagged peaks, located at the bottom right of the slide.

Школа внешней среды

В основе школы окружения лежат принципы ситуационной теории: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости контекста, степени внешней враждебности и т.д.



Школа конфигурации

Устойчивые структуры организации и внешнего контекста рассматриваются в ней как *конфигурации*, а процесс разработки стратегии — как *трансформация* структур

