

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПЛАН

1. Этапы развития методологии управления
2. Особенности стратегического управления
3. Содержание стратегического менеджмента

Теория и практика управления в своем развитии прошла несколько этапов:

- ▣ **1. Управление на основе контроля за исполнением** (характерно для эпохи индустриального общества, при относительности внешней среды).
- ▣ **2. Управление на основе экстраполяции,** то есть управление организацией в будущем, на основе управленческого опыта, накопленного в прошлом.
- ▣ **3. Управление на основе предвидения,** в основе которого лежит система стратегического планирования.

- Стратегическое планирование – это управленческий процесс, в рамках которого проходит анализ перспектив, тенденций, опасностей, возможностей, с которыми организация может столкнуться в будущем.
- **4. Управление на основе гибких и экстренных решений (стратегическое управление).**

Особенности стратегического управления:

- ▣ 1. Целью стратегического управления является *адаптация организации к изменениям во внешней среде.*
- ▣ 2. Целью стратегического управления является *развитие*, т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик организации.
- ▣ 3. Продуктом стратегического управления является *потенциал организации*, который складывается из ресурсов и источников их пополнения, связей, положения и организационной системы в целом

Дополнительными характеристика и особенностями стратегического управления являются:

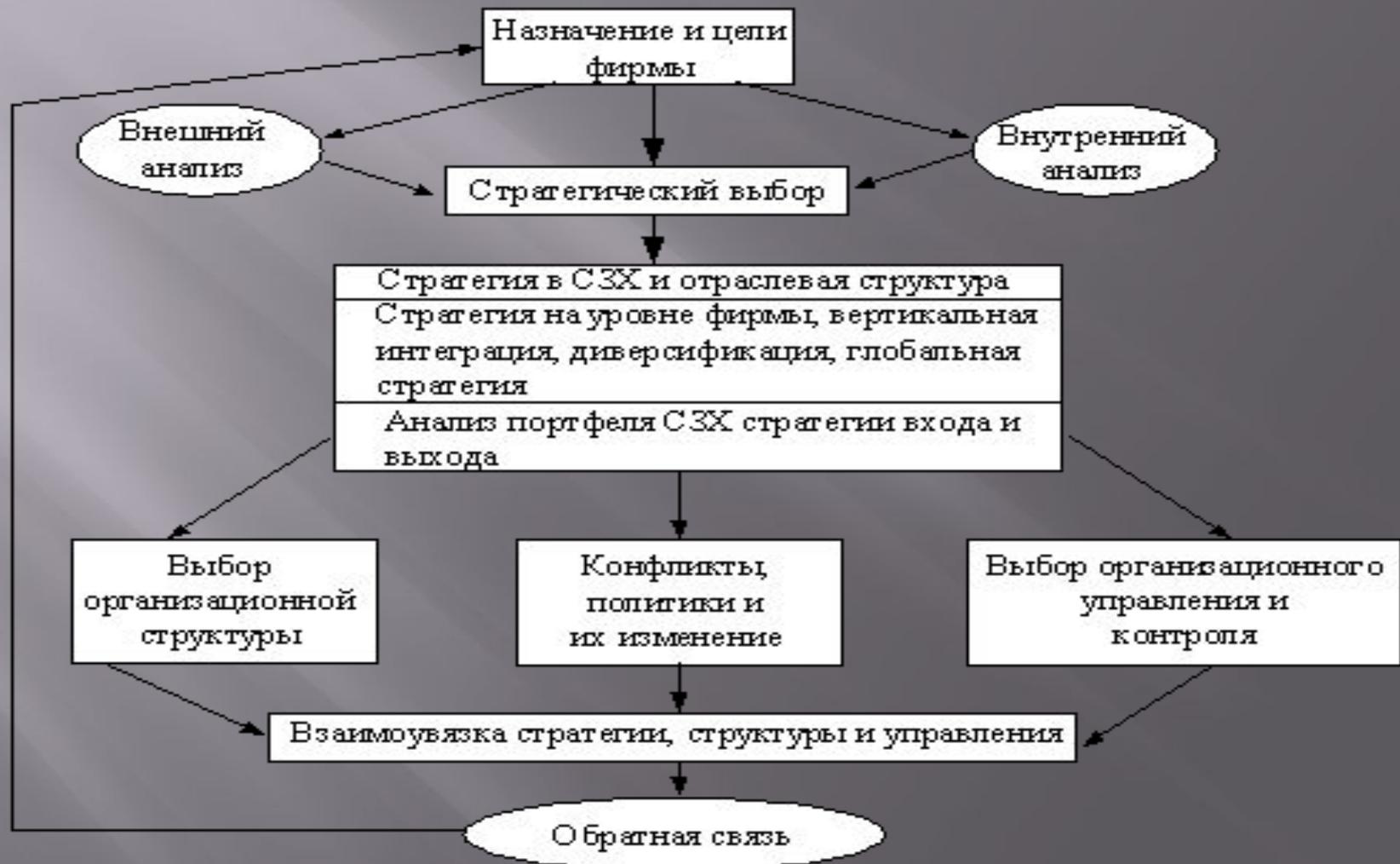
- - гибкое реагирование организации на импульсы внешнего окружения;
- - осуществление своевременных изменений в организации;
- - опора на человеческий потенциал;
- - ориентация на потребителя;
- - долгосрочные перспективы организации за счет достижения конкурентных преимуществ;
- - обеспечение конкурентоспособности организации в перспективе.

- Таким образом, *стратегическое управление* – это современный инструмент управления развитием организации, направленным на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности.

В основе стратегического управления лежит стратегический менеджмент

- ▣ **Стратегический менеджмент - это непрерывный и динамичный процесс управления изменениями, происходящими постоянно во внешней и внутренней среде организации.**

Модель стратегического менеджмента



Содержание модели:

- ▣ 1) проведение диагностики внешней и внутренней среды;
- ▣ 2) системный стратегический анализ ситуации;
- ▣ 3) формулирование миссии, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов компании;
- ▣ 4) разработка стратегий подсистем компании;
- ▣ 5) установление полной системы стратегических приоритетов;
- ▣ 6) формирование целостной программы действий на перспективу (анализ портфеля диверсифицированной компании);
- ▣ 7) реализацию общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы, в том числе проектирование организационной структуры, выбор степени интеграции и систем управления;
- ▣ 8) стратегический контроллинг, как комплексная координация всех процессов и элементов системы стратегического управления (обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании).

- Таким образом, современная концепция стратегического управления, основу которой составляет стратегический менеджмент основана на положениях на том, что:
- 1) организация является динамической системой – на поведение влияют как детерминированные факторы, так и вероятностные, связанные главным образом с действиями отдельных личностей и непредсказуемыми влияниями внешнего окружения;
- 2) организация наделена возможностью целеобразования;
- 3) организация может изменять свою структуру в соответствии с поставленными целями;
- 4) процесс управления должен быть непрерывным, что характеризуется немедленным реагированием на любые изменения.

Тема 2. Стратегия организации

- ▣ 1. Общее содержание стратегии
- ▣ 2. Факторы, определяющие стратегию организации.
- ▣ 3. Уровни разработки стратегии
- ▣ 4. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры
- ▣ 5. Стратегическая гибкость
- ▣ 6. Синергизм и внутренняя взаимосвязь элементов

Сущность стратегии возможно понять в следующих аспектах:

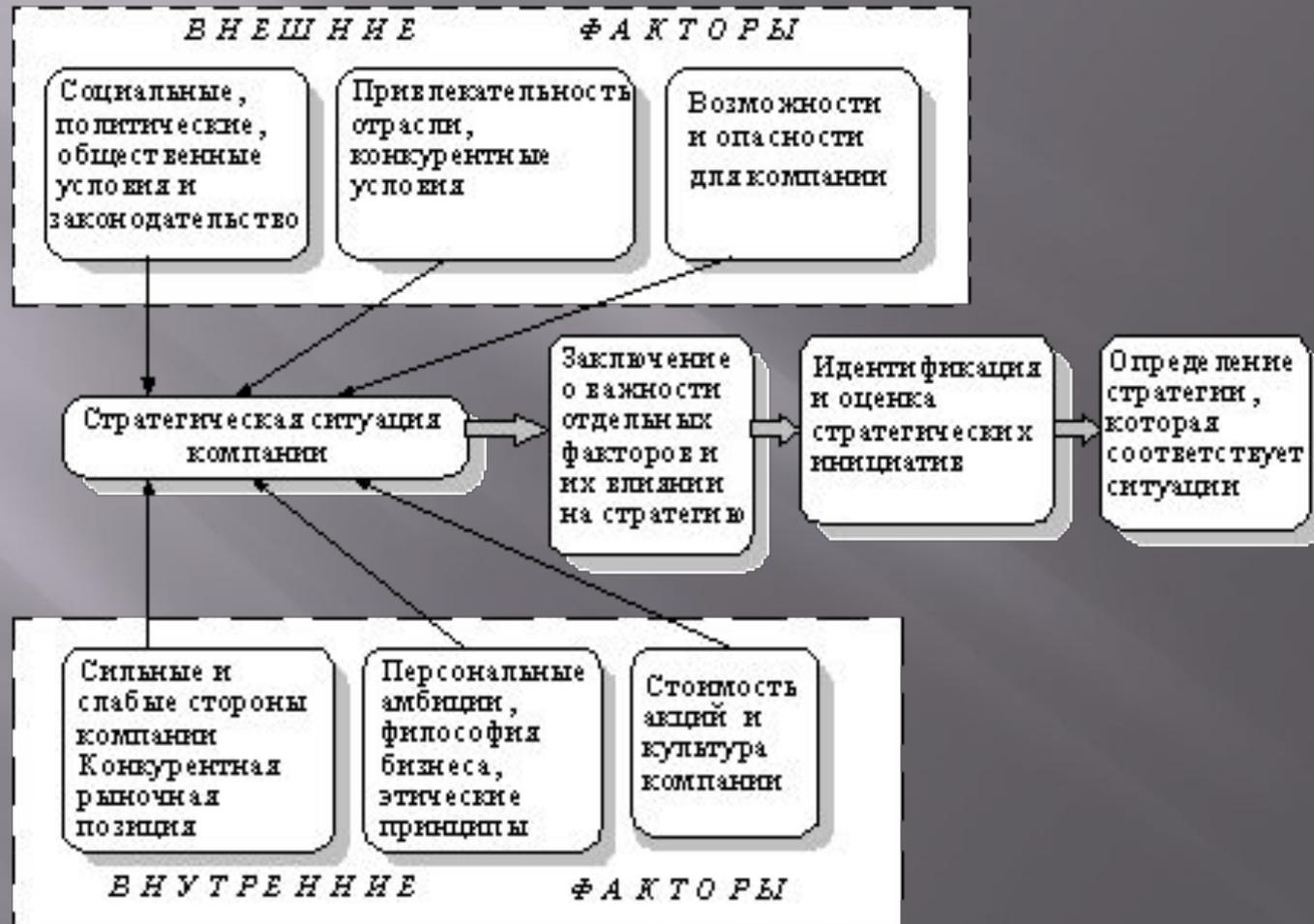
- ▣ 1) *стратегия как долгосрочный план достижения цели:* определяется конечное состояние, фиксируются действия для достижения данного состояния, составляется план действий с разбивкой по временным интервалам. Выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

- 2) *стратегия как долгосрочное направление развития компании*: понимание стратегии исключает детерминизм в поведении, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Понимание стратегии в концепции 5Р К. Минцбергера:



Факторы, определяющие стратегию организации:



Уровни разработки стратегии



Корпоративная стратегия

- Определяет теоретические подходы к управлению организацией.
Разрабатывается на уровне высшего руководства организации.
- Корпоративная стратегия – философия бизнеса, миссия организации.

Бизнес-стратегия

- Может включать в себя:
- - реакция организации на изменения в отрасли;
- - разработка конкурентной стратегии;
- - накопление необходимых знаний и средств производства;
- - координация стратегических инициатив;
- - решение конкретных стратегических проблем компаний.
- Таким образом, бизнес-стратегия – это комплекс мер и подходов, которые целесообразны в определенной конкурентной среде.

Функциональная стратегия

- ▣ Это план управления функциональной единицей в организации. Функциональная стратегия состоит из:
- ▣ *1. Производственная стратегия* – это подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции создания продукта, которая предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

- ▣ **2. Стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции развития потенциала персонала в целях обеспечения стратегического конкурентного преимущества. Основой создания стратегии является решение вопросов отбора и расстановки кадров, оценки положения человека в организации, формирования системы вознаграждения, создание механизмов повышения квалификации.**

- ▣ **3. Финансовая стратегия – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов в целях достижения конкурентного преимущества.**

Оперативная стратегия

- ▣ Это выработанные стратегические инициативы на разных уровнях организации.
- ▣ Необходимым условием эффективного управления является согласование целей и стратегий по вертикали и горизонтали организационной структуры – это и есть задача оперативной стратегии.