

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Кафедра экономики и управления
деревоперерабатывающих производств**

Виды менеджмента в организации:

стратегический;

маркетинговый – управление изучением рынков, сложившейся и перспективной конъюнктуры, созданием каналов сбыта, формированием ценовой политики, рекламной деятельностью;

производственный – организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;

финансовый – управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов;

кадровый – организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе;

инновационный - организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований;

экологический - организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду;

инвестиционный - это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов

Стратегический менеджмент (стратегическое управление) -

- это теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений, путем разработки стратегии организации;
- это вид (сфера) деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;
- это процесс , т.е. совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.
- это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Стратегия — это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата

5 задач стратегического менеджмента (управления):

- 1) определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития, т.е. необходимость обозначения цели и долгосрочной перспективы;
- 2) превращение общих целей в конкретное направление работы;
- 3) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;
- 4) эффективная реализация выбранной стратегии;
- 5) оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов в долгосрочные основные направления деятельности в цели, стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта изменившихся условий новых идей или новых возможностей.

Цели стратегического менеджмента :

- обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, доход на одну акцию, доля на рынке, структура капитала, уровень дивиденда, сумма выплаченной зарплаты, уровень качества продукции;

- обеспечение устойчивости положения организации как цели глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых продуктов; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов;

- разработку новых направлений развития, новых видов деятельности организации, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных организаций, акции которых подлежат покупке.

ПРЕДПОСЫЛКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления :

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.
2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.
3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.
4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость .

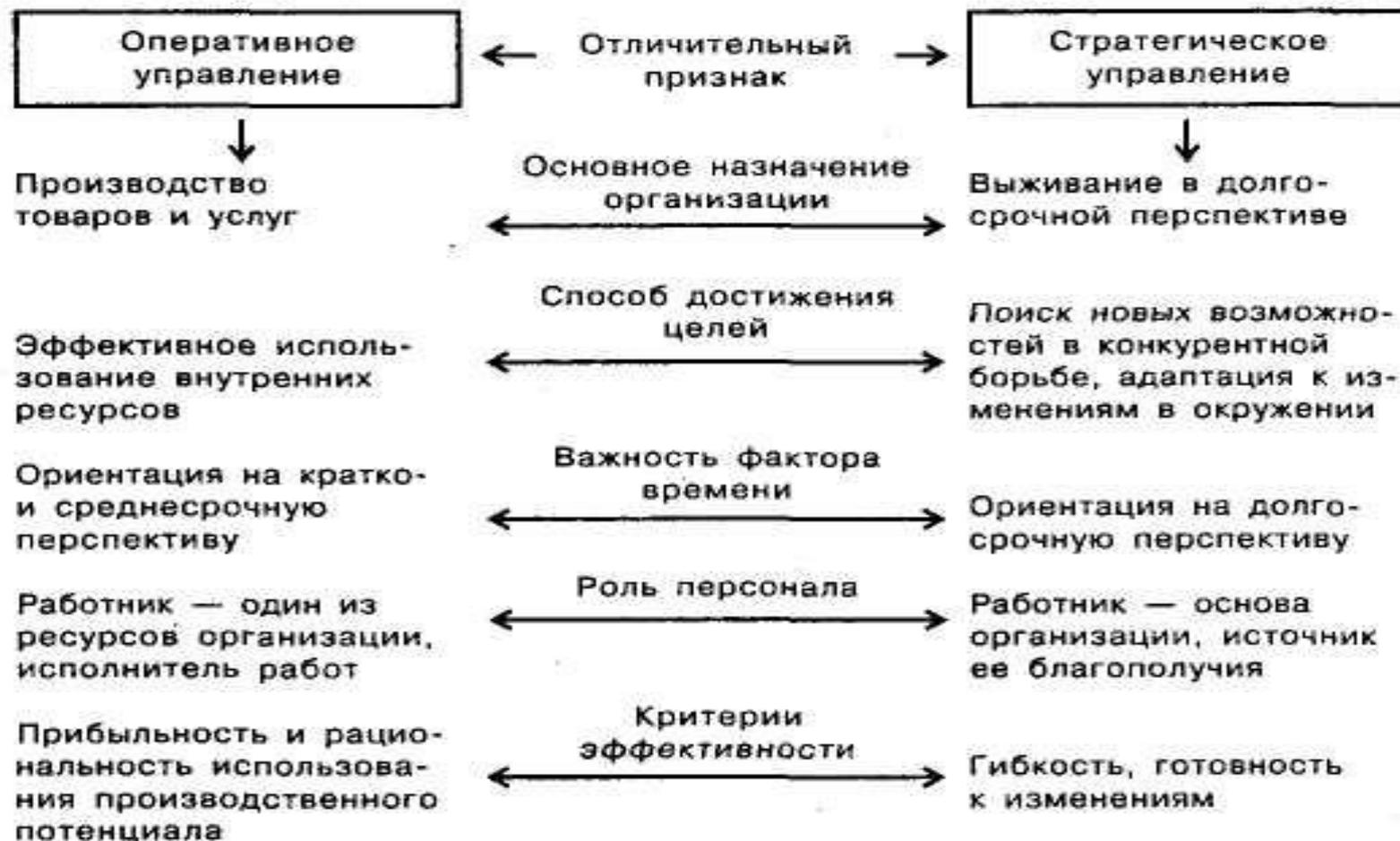


Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

Функции стратегического менеджмента (управления):

- Планирование стратегии.
- Организация выполнения стратегических планов.
- Координация действий по реализации стратегических задач.
- Мотивация на достижение стратегических результатов.
- Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического менеджмента осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Относят все решения, затрагивающие основные стороны деятельности организации, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей.

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения — это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений :

1. *Видение* — это образ возможного и желаемого будущего состояния организации.
2. *Сфера бизнеса* — вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.
3. *Миссия, или общественно значимая роль*, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.
4. *Стратегия* - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.
5. *Программы и планы* — это система мер по реализации принятой организацией стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Основные этапы стратегического управления:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития.

Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления.

При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия: покупатели, поставщики, конкуренты, контактные аудитории) и макроокружение (среда косвенного воздействия: факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит организацию к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии *оцениваются*, и с помощью системы обратной связи *осуществляется контроль* деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Характеристика объектов стратегического управления. Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2. *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса)*, т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

3. *Функциональная сфера деятельности*, или *подразделение*, — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).

Проблемы стратегического управления. Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование:

- В силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- Оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
- Организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств; предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

- высокая культура рыночных отношений и внутриорганизационная культура;
- широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;
- наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Главные направления внедрения стратегического управления в организации:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.
3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

Школы стратегического менеджмента согласно классификации предложенной в работе Г. Минцберга объединены в две группы: предписывающие (директивные) и описывающие.

Основные задачи предписывающих школ - это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей.

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления

Основатели	Основные методы	Основные положения
А.Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф. Конец 50-х годов XX века	Методика проведения SWOT-анализа	<ol style="list-style-type: none">1. Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть контролируемым, осознанным процессом мышления.2. Руководство процессом формирования стратегии развития фирмы должен осуществлять топ-менеджер.3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной.4. Любая стратегия должна содержать в себе отличительные цели данной фирмы, особенности ее развития, а не формироваться по некоему шаблону.5. Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них.6. Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описываться ясным и доступным языком.7. Стратегия развития любой фирмы (предприятия) должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации.

2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс

Основатели	Основные методы	Основные положения
И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель Революция 70-х годов	Подход школы основывается на методике использования «системы сбалансированных показателей» (ССБ или BSC)	<ol style="list-style-type: none">1. Рассмотрение стратегии развития предприятия как результата контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, которые схематически изображаются в виде контрольных таблиц с помощью соответствующих методов.2. Высшее руководство предприятия несет ответственность за содержательную сторону стратегического процесса, а за его практическую сторону отвечают кадровые плановики.3. Стратегия развития предприятия считается завершенной (готовой) в том случае, когда четко видно ее практическое приложение.

3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс

Основатели	методы	Основные положения
<p>М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн Начало 80-х годов</p>	<p>Модель конкуренции и Портера, типичный инструмент - матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Школа позиционирования определила горизонты для проведения исследований в сфере стратегического управления и в определенной мере обеспечила теоретиков и практиков эффективным набором стратегий. 2. Она ориентируется главным образом на экономические аспекты развития компании, более того - преимущественно количественно определяемые. 3. Эта школа рассматривает разработку стратегии не как сложный и динамичный процесс, а как достаточно упорядоченный и стабильный. 4. Школа позиционирования исследует в основном достаточно узкий контекст стратегического управления, связанный с анализом основополагающих стратегий в сложившихся отраслях. 5. Она делает акцент на изучении внешних условий развития компании, прежде всего отраслевых и конкурентных, недооценивая при этом внутренние ее возможности. 6. Школа позиционирования рассматривает стратегию не как уникальную перспективу, а как генерическую позицию. При этом процесс стратегического планирования обычно сводится к формуле, позволяющей, опираясь на ограниченный перечень условий, выбрать единственно верную стратегию развития.

4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения

Основа тели	методы	Основные положения
Й. Шумптер, А. Коул, К.Найт		<ol style="list-style-type: none">1. Стратегия развития любой фирмы существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно - интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего фирмы.2. Процесс формирования стратегии развития фирмы базируется на жизненном опыте и интуиции ее руководителя, независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.3. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей.4. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, поскольку она представляет собой относительно простую структуру, которая достаточно чутко реагирует на указания своего руководителя.5. Предпринимательская стратегия в определенной мере является защищенной от влияния прямой конкуренции в рыночной нише

5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс

Основатели	методы	Основные положения
М. Лайлс, Р.К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон		<ol style="list-style-type: none">1. Процесс формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании стратега.2. Стратегия - это перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды.3. Информация из окружающей среды является интерпретацией мира, который существует только в том виде, в каком он воспринимается. Согласно мнению представителей когнитивной школы взаимный мир можно моделировать, структурировать и конструировать.4. Когнитивная школа уделяет значительное внимание конкретным стадиям процесса формирования стратегии, особенно периоду первоначального понимания стратегии и периоду переосмысления принятой стратегии.5. Понимание стратегического процесса способствует дальнейшему познанию законов мышления.

6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс

Основатели	методы	Основные положения
Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, С. Уинтер		<ol style="list-style-type: none">1. Выработку стратегии развития фирмы следует рассматривать как форму процесса обучения.2. Процедура обучения должна носить развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий.3. Стратегические инициативы реализуются теми, у кого имеются способности и ресурсы для обучения.4. Удачные инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, то есть развивающуюся стратегию.5. Роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.6. По мнению представителей школы обучения, стратегии первоначально появляются как схемы действий из

7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров

Основа тели	методы	Основные положения
А. Макми ллан, Д. Сарраз ин, Э. Петигр ю, Дж. Боуер		<ol style="list-style-type: none">1. Процесс формирования стратегии развития любой организации определяется действием политических сил как внутри нее, так и во внешней по отношению к ней среде.2. Стратегия развития организации носит, как правило, спонтанный характер.3. Властные структуры на уровне организации рассматривают процесс разработки стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения и переговоров, а в отдельных случаях и прямой конфронтации.4. Властные структуры на макроэкономическом уровне рассматривают организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. В этом случае компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода союзах.

8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс

Основатели	Основные методы	Основные положения
<p>Д.Джонсон, Дж.Спендер, К.Рот, Д.Дикс, Ф.Ригер</p>		<ol style="list-style-type: none">1. Согласно представлениям школы культуры процесс формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.2. Верования каждого индивида представляют собой результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации.3. Члены организации оказываются способными лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура.4. Основной характеристикой стратегии развития организации представители школы культуры считают ее предначертанность, даже если она не вполне осознанна.5. Культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.

9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс

Основатели	Основные методы	Основные положения
М.Ханн, Дж. Фримен, У. Эстли, К. Оливер		<ol style="list-style-type: none">1. Внешнее окружение организации рассматривается как главный элемент процесса формирования организационной стратегии.2. Организация должна адекватно реагировать на изменения внешнего окружения.3. Руководство организации рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, главной задачей которого является обеспечение адаптации организации к действию внешних сил.

10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации

Основатели	методы	Основные положения
<p>П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлз</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Любая организация на протяжении достаточно длительного периода времени может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей, т. е. принимает четко определенную форму структуры, что, в свою очередь, обуславливает ее поведение и присущий ей набор стратегий. 2. Периоды стабильного развития организации прерываются скачками в иную конфигурацию. 3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации постепенно выстраивается в определенную последовательность (концепция жизненных циклов организаций). 4. Основной целью стратегического управления является поддержание стабильности организации на относительно продолжительных отрезках времени, т. е. обеспечение управления процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации. 5. Содержание процесса формирования стратегии развития

Современное значение школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к "традиционным" отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в неприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.