А.Д. Воронин А.В. Королев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Андрей Королев

Стратегический менеджмент

«Вышэйшая школа»

2014

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.290-2я73

Королев А. В.

Стратегический менеджмент / А. В. Королев — «Вышэйшая школа», 2014

ISBN 978-985-06-2457-4

Рассмотрены методологии практического использования современных направлений стратегического менеджмента. Изложены функциональные стратегии и технология их реализации. Раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния.Для магистрантов учреждений высшего образования по экономическим специальностям.

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-06-2457-4

© Королев А. В., 2014
© Вышэйшая школа, 2014

Содержание

Предисловие 6
Тема 1. Суть, основные понятия и история стратегического менеджмента 7
1.1. Суть и необходимость стратегического менеджмента 7
1.2. Краткая история стратегического менеджмента 9
1.3. Школы и технологии стратегического менеджмента 11
1.4. Подходы к процессу разработки стратегии управления предприятием 14
1.5. Основные понятия и определения в стратегическом менеджменте 16
Конец ознакомительного фрагмента. 18

Александр Дмитриевич Воронин, Андрей Валерьевич Королев Стратегический менеджмент

© Воронин А.Д., Королев А.В., 2014
© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2014

Предисловие

В современных условиях глобализации и постоянного роста конкуренции особое значение в подготовке специалистов имеет понимание ими сути подходов к управлению организациями и их ростом в течение длительных промежутков времени, для чего необходимо системное изучение основ стратегического менеджмента. Особенно велика важность этих знаний для тех, кто собирается создать и развить собственный бизнес или претендует на роль высшего руководителя компании.

Эффективность будущих магистров обусловливается изучением методологий практического использования современных методов стратегического менеджмента, обеспечивающих реализацию логистических и системных подходов к управлению. Изучение методов Hoshin Kanri и системы сбалансированных показателей (ССП) в рамках глубинных основ позволяет легко применить их в стратегии с учетом специфики бизнеса на постсоветском пространстве и в Восточной Европе. К достоинствам данного учебного пособия можно отнести и подробное изложение стратегии настройки управления цепочками поставок с особенной концентрацией внимания на специфике стратегического управления материальными, информационными и финансовыми потоками и потоками услуг.

В учебном пособии большое внимание уделяется изучению подходов к управлению стратегией, которые основаны на ресурсах и компетенциях, что обеспечивает учет человеческого фактора в настройке стратегических процессов. Это дает возможность компаниям разрабатывать стратегию на основе специфики человеческого фактора на всех уровнях управления, особенно на этапах жизненного цикла компании в условиях инновационного развития. Подробное описание подходов к управлению стратегическим развитием, основанных

на мониторинге и анализе сильных и слабых сигналов, а также на позиционировании, является несомненным достоинством пособия.

В предлагаемом учебном пособии изложены функциональные стратегии и технология их реализации с помощью системы политик, применяемых в современном стратегическом менеджменте. Особенно выделены экономические подходы к управлению бизнесом на стратегическом уровне, что позволит не допускать финансовых ошибок при развитии предприятий и их цепочек поставок.

В достаточной мере раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния, ибо это позволяет использовать технологии стратегического менеджмента для различных отраслевых вариантов бизнеса в условиях роста и интеграции компании. Особенно это важно при стратегическом планировании логистических узлов и бизнес-процессов во взаимодействующих цепочках поставок.

Тема 1. Суть, основные понятия и история стратегического менеджмента

1.1. Суть и необходимость стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это процесс, связанный с управлением и длительными сроками. Данная часть менеджмента, как правило, находится в компетенции владельцев компаний и топ-менеджеров. Для них этот вид деятельности предполагает принятие стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации и отражающих реакцию на события, за которыми могут стоять не только факторы, связанные с основной деятельностью компании, но и факторы, которые могут повлечь за собой необходимость пересмотра целей и корректировку общего направления развития. В свете сказанного ***суть стратегического менеджмента*** можно определить как способность находить быстрые и эффективные ответы на три важнейших вопроса:

1. В каком положении компания находится в настоящее время?
2. В каком положении компания рассчитывает находиться через три, пять, десять лет?
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Несмотря на то что стратегический менеджмент связан с очень длительными сроками и с огромным количеством воздействующих факторов, которые подвергаются анализу, скорость принятия решений также очень важна.

Необходимость стратегического менеджмента обусловлена историей и содержанием развития мировой экономики и составляющих ее отраслей промышленности. Нельзя сказать, что стратегия – это признак только сегодняшнего дня. Однако осознание необходимости стратегического менеджмента как отдельного цельного системного набора знаний и умений действительно произошло лишь тогда, когда большинство корпораций по всему миру были вынуждены применять системный подход к связыванию долговременных планов с текущей деятельностью и начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент является системой, ориентированной на четко регламентированную систему действий, ибо включает не только планирование стратегии, но и ее реализацию, оценку и постоянный контроль. Причем действия, связанные с реализацией стратегии, – это ключевая часть стратегического менеджмента, направленная на создание и поддержку механизмов достижения стратегических целей, без чего любой план может остаться красивой фантазией.

Крупные сырьевые корпорации, работающие в условиях глобализации, не могут обходиться без стратегического менеджмента, поскольку должны учитывать долговременные последствия своего воздействия на природу. При этом необходимо принимать во внимание истощение ресурсов, резкий рост стоимости добычи полезных ископаемых и все возрастающие проблемы, обусловленные загрязнением окружающей среды в процессе их добычи и переработки. Крупные машиностроительные корпорации вынуждены думать о будущем и анализировать альтернативы в связи с ускоряющимся техническим прогрессом, меняющим подходы к машиностроению, а также в связи с насыщением потребителей их продукцией. Крупные предприятия из сферы высоких технологий нуждаются в долгосрочных стратегиях для создания инновационных комплексов и проектов.

Не меньше крупных корпораций в этом типе менеджмента нуждаются средние и малые фирмы, которые работают как на крупные фирмы, так и друг на друга. Сегодня понимание

и точные расчеты перспектив развития – насущная необходимость, позволяющая бизнесу любого размера настраивать свои бизнес-процессы на устойчивое долговременное развитие.

Стабильный успех требует понимания долговременных перспектив, и это составляет корпоративную базу необходимости стратегического менеджмента.

Процедура создания стратегий имеет смысл только тогда, когда она направлена на разрешение определенной дилеммы, которая представляет собой проблему выбора одного из двух пониманий развития, о которых топ-менеджеры говорят:

• мы испытываем давление со стороны руководства, чтобы делать акцент на действиях, приносящих улучшения в краткосрочной перспективе;

• мы испытываем давление со стороны руководства, чтобы совершать действия, которые обеспечат непрерывность бизнеса в будущем.

Суть конфликта – две взаимоисключающие позиции. С одной стороны, необходимо улучшать деятельность в краткосрочной перспективе, с другой – оказывать давление, чтобы создавать стратегию для роста в будущем.

Можно представить данную дилемму еще проще. Допустим, что цель организации заключается в успешной деятельности в настоящем и в будущем. Рассмотрим необходимые условия, которые обеспечивают достижение этой цели. Чтобы быть успешной сейчас, организация должна заботиться об эффективности существующего бизнеса – первое условие. В то же время следует эффективно эксплуатировать возникающие возможности во имя будущего – второе условие.

Конфликт существует потому, что действия руководства по непрерывному улучшению системы бизнеса в краткосрочной перспективе совершенно не похожи на действия по достижению роста в будущем.

Пути решения конфликта заключаются в попытке создать стратегию, т. е. организовать бизнес так, чтобы совершаемые сегодня действия были полностью согласованы с теми действиями, которые необходимы, чтобы обеспечить рост в будущем. Для этого и осуществляется то «решение-инъекция», которое должно помочь в разрешении основного конфликта, существующего почти в каждой организации.

Часть организаций пытаются устранить подобные конфликты, приступая к стратегическому планированию, чего сегодня явно недостаточно, ибо требуется гораздо большее, а именно – стратегическое управление. Главное, чтобы владельцы и топ-менеджеры компаний осознали, что стратегия и процедура ее создания и исполнения – это не дань моде, а одна из функций руководителя.

При создании стратегий прежде всего следует позаботиться об инструментарии. В настоящее время существует детальное описание десяти школ стратегий, что говорит о том, что стратегическое планирование как научная дисциплина еще не состоялось.

1.2. Краткая история стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – очень молодая часть менеджмента. Долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики в теоретическом и практическом плане сформировалось в 1950-х гг. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planing), когда непререкаемым было утверждение об экстраполяции на будущее тенденций развития предприятия, зафиксированных по прошлым результатам и текущим планам. На тот момент это утверждение было оправданным и давало эффективные результаты на стадии экономического подъема, когда прогноз тенденций роста в будущем почти всегда оправдывался.

К началу 1960-х гг. деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики превращались в реальность. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей вызвали необходимость пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым и ресурсным, т. е. долговременные планы разрабатывались в виде набора возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды, а ресурсы рассматривались как средство достижения целей. Данное направление, которого в той или иной мере придерживались все преуспевающие фирмы промышленно развитых стран, получило название «стратегическое планирование» (strategic planning). Термин «стратегический менеджмент» был введен в оборот на стыке 1960–1970-х гг. для того, чтобы отделить управление, осуществляемое на высшем уровне, от тактического и текущего управления на уровне исполнителей.

В 1965 г. модель стратегического планирования предложил Игорь Ансофф, который раскритиковал прежние методы долгосрочного планирования. И. Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, в частности процедуры разработки стратегии роста крупных компаний. Его книга «Корпоративная стратегия» и сегодня является одним из лучших практических руководств по стратегическому менеджменту. Наряду с И. Ансоффом «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер и Кеннет Эндрюс. А.Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. К. Эндрюс сконцентрировал свои исследования на роли и функциях высшего руководства в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

Обычно последовательность развития стратегического менеджмента представляют как матрицу сравнения долговременных и многофакторных систем управления (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Матрица сравнения долговременных и многофакторных систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	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
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических планов	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность / реактивность	Предвидение ситуации	Исследование ситуации	Творчество
Период	1900 г. – 1950-е гг.	1950-е – 1970-е гг.	1970-е – 1990-е гг.	1990-е – 2010-е гг.

1.3. Школы и технологии стратегического менеджмента

Сегодня выделяют десять школ стратегического менеджмента, сводный перечень которых приведен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Сводный перечень школ стратегического менеджмента

№ п/п	Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
3	Позиционирования	Построение стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

Школа дизайна – детище К. Эндрюса, принадлежащего к Гарвардской группе, построена на двух фундаментальных принципах:

• формирование стратегии осуществляется путем нахождения соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

• стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Стратегия в этой школе разрабатывается на основе SWOT-анализа. Подход к разработке стратегии отличается крайней неформальностью, что приводит к существенному различию стратегий, разрабатываемых на базе методик этой школы. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х гг. образовались две другие, концентрируется на построении стратегии как процессе неформального дизайна (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути – процессе осмысления и проработки.

Школа планирования – плод разработок И. Ансоффа. Используемые в ней методологии во многом перекликаются со школой дизайна, хотя есть одно принципиальное отличие – процедуры и методы в школе планирования имеют строго определенную последовательность шагов. Создаваемая почти на грани автоматизма стратегия соответствует представлениям И. Ансоффа о контролируемом, строго формализованном, разбиваемом на отдельные шаги процессе. В качестве шаблона для разработки стратегии в этой школе используется строго установленный набор контрольных таблиц, поддерживаемый соответствующими моделями. Основной инструментарий данной школы – вектор роста из матрицы И. Ансоффа «товар – рынок» и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа. Школа планирова-

ния, расцвет которой пришелся на 1970-е гг., формализовала первые теоретические «побеги». Создание стратегии в ней рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального планирования.

Школа позиционирования (основоположник – М. Портер) базируется на конкурентном анализе, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. Сторонники этой школы, примкнувшей к первым двум в 1980-х гг., заняты не столько процессом формирования стратегий, сколько актуальным их содержанием. Школа получила такое название в связи с тем, что внимание ее учителей и учеников концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцев интересует скорее то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересует не столько предписание идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий.

Рассмотрение процесса построения стратегии как попытку предвидения, как озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска, характерное для ***школы предпринимательства***, привело к появлению ***когнитивной школы***, представляющей стратегию как индивидуализированное видение. В связи с этим ее формирование можно рассматривать как происходящий в голове человека процесс постижения идей и принципов. Данная школа, опираясь на логику когнитивной психологии, пытается проникнуть в сознание стратега.

Школы обучения, власти, культуры и внешней среды в объяснении принципов построения стратегии попытались приподняться над индивидуальным уровнем и обратились к другим силам и действующим лицам. По мнению сторонников ***школы обучения***, мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца бессмысленно, в отличие, например, от построения планов. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, «обучается». В том же ключе, но под другим углом зрения рассматривает формирование стратегии ***школа власти***. Ее представители представляют стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением. Согласно ***школе культуры*** принципы формирования стратегии определяются культурой организации и, следовательно, стратегический процесс является процессом коллективным. И наконец, теоретики ***школы внешней среды*** полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне.

Десятая школа – ***школа конфигурации*** – фактически вбирает в себя все предыдущие подходы. Эта школа представляет собой подход, который стремится объединить разрозненные элементы – процесс построения стратегии, содержания стратегии, организационную структуру и ее окружение – в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости.

Все школы создавались на базе следующих допущений:

• стратегии формулируются исключительно высшим руководством организации исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании;

• внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована с помощью имеющихся в распоряжении высшего руководства приемов и методов.

Проблема выбора необходимой стратегии из достаточно большого набора опций усложнялась в ходе развития и увеличения числа школ. В результате стратеги перестали понимать:

• когда применять ту или иную школу стратегий;

• какую школу стратегий необходимо применить в кризисном случае;
• лучшая ли из стратегий выбрана;
• как правильно выбрать оптимальную комбинацию школ.

Стратегам следует помнить, что возникновение школ стратегий во многом связано с различными этапами развития стратегического управления. Одни школы пережили пору расцвета и находятся в упадке, другие только «набирают обороты», третьи «пробиваются на поверхность» в виде тоненьких, но важных «ручейков» публикаций и сообщений о практическом применении предлагаемых концепций.

Таким образом, каждая из школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс. При этом специфика применения стратегии обусловлена в основном стадией развития компании.

Так, на этапе зарождения компании вполне уместно применение стратегии школы предпринимательства, где руководством к действию чаще выступает предвидение. Поэтому предпринимателям и руководителям малых фирм полезно изучать методы данной школы стратегий. В паре с этой школой на этапе зарождения компании хорошо работает и когнитивная школа (построение стратегии как ментальный процесс). Здесь наблюдается движение без плана.

На стадии стабильного развития хорошо работает школа обучения (построение стратегии как развивающийся процесс). Здесь компания движется на красный свет, поэтому происходит учеба на ошибках. На этом этапе уместно применение также школы позиционирования.

Создание такого обилия школ стратегий было не случайным. По мере достижения очередной группой компаний определенной точки развития, на их запросы: «Что делать и куда двигаться дальше?» – отвечала очередная школа стратегий. Ведь достаточно проследить движение компании за пределы зоны кризисного развития, чтобы понять, что школа культуры, школа конфигурации, школа внешней среды, равно как и школа позиционирования, ведут организации по траектории стабильного развития.

В любой организации в процессе развития появляется «кризисная зона», в которой есть всего три альтернативных варианта выхода на следующий виток развития. В этой зоне организация начинает трансформироваться, и тогда уместно использовать преимущества школы конфигурации. Вполне возможно, что большая часть российских компаний находится именно в такой зоне, но традиционный консалтинг упорно «навязывает» им неадекватные техники стратегического планирования. Инструменты надо уметь применять правильно, тогда от них будет получена польза.

Условием нормального выхода из зоны кризисного развития является разрешение ряда основных конфликтов организации, что необходимо учитывать руководителям при создании стратегий. Стратегии в этой зоне должны быть направлены на разрешение конфликтов, и только. Такую технику надо применять до создания стратегий. Если организация выходит на стадию развития за счет слияния, то целесообразно использовать все преимущества школы власти, потому что ее кредо – переговорный процесс. Напрашивается вывод, что из школ стратегий, равно как и из оценки жизненного цикла, можно извлечь немалую пользу и тем самым защитить развитие бизнеса. Еще один вывод заключается в том, что при создании стратегий не следует применять традиционные процедуры стратегического планирования, поскольку они не учитывают состояние жизненного цикла организации.

1.4. Подходы к процессу разработки стратегии управления предприятием

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу разработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и противников.

Корпоративное планирование (corporate planning) как подход «сверху вниз» к выработке стратегии исторически сформировался первым. Суть данного подхода заключается в том, что на основе стратегического анализа осуществляется стратегический выбор, который в свою очередь дает директивы к исполнению стратегических действий.

Итеративное планирование (logical incrementalism) определяется как процесс выработки стратегии «снизу вверх», реализуемой на предприятии на основе анализа предложений персонала и высших руководителей. По сравнению с предыдущим данный подход является более деструктивным.

Интуитивное планирование (muddling through) сродни итеративному планированию, за исключением того, что окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности, поскольку осуществляется на основе интуитивных решений высших руководителей исходя из предложений персонала.

Хаотическое планирование (garbade can) планированием как таковым не является. В этом случае решения по стратегическому выбору есть результат взаимодействия между проблемами, решениями и выбором, которые возникают независимо друг от друга. Другими словами, проблемы могут возникать неожиданно и всюду, а решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом, не всегда соответствуя сути проблем.

На практике приведеные подходы могут применяться в некоторых сочетаниях, оптимальность комбинаций которых определяется конкретными обстоятельствами и сочетанием влияющих факторов.

Требования к разрабатываемым стратегиям возникли в результате развития теории ограничений. ***Первое требование –*** полезность и простота, поэтому стратегия должна быть:

• видимой (должна быть перед глазами каждый день);

• релевантной (должна включать все элементы организационного окружения, внутренние тактические шаги, способы ведения бизнеса, которые воздействуют на компанию сегодня);

• простой (сообщения, заложенные в стратегии, должны быть понятны всем сотрудникам: о чем идет речь, что необходимо сделать компании, чтобы получить результаты, что требуется от отдельных сотрудников компании. Она должна быстро «впитывать» все существующие стратегии).

Стратегии с планами на 50–100 страниц не имеют к этому требованию никакого отношения.

Второе требование – стабильность стратегии, постоянство выбранных трендов и направлений развития, что является залогом устойчивости основного ценностного предложения компании. Нельзя отвлекаться на флюктуации предпочтений потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии. Зачастую именно повышенное внимание компании к требованиям и жалобам потребителей является серьезной внешней угрозой последовательной реализации выбранной стратегии: «Мы слишком тщательно к ним прислушиваемся. Иногда имеет смысл посоветовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени».

Третье требование касается роли главы компании как главного стратега и в разработке и реализации стратегии сводится к следующим функциям:

• постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;

• выбор участников разработки стратегии;

• личное участие на ранних этапах развития стратегии в каждом бизнес-подразделении компании;

• посвящение совета директоров в основные стратегические планы компании;

• выбор и привлечение внешних консультантов.

Важнейшей является такая установка: «Если сотрудник компании (любого уровня) категорически не приемлет избранную стратегию, это означает, что данный человек не может продолжать работу в организации».

1.5. Основные понятия и определения в стратегическом менеджменте

***Стратегическое управление* (*менеджмент*)** в широком смысле – функция управления (менеджмента), которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегическое управление в узком смысле – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегический план – план, разрабатываемый на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес-единицы) с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

***Стратегический анализ* (*портфельный анализ*)** – это основной элемент стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

***Стратегическое управление* (*СУ*)** как локальное определение – это единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.

Стратег – руководитель, имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии.

Стратегическая цель – цель, при достижении которой стратег радикально и безвозвратно меняет ситуацию конкурирования в свою пользу.

Стратегические решения – варианты, выбранные стратегом для достижения стратегической цели с помощью имеющихся ресурсов и с учетом возможных действий конкурентов. Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

• реконструкцию предприятия;

• внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

• организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

• выход на новые рынки сбыта;

• приобретение предприятий, их слияние и т. д.

Стратегические решения чаще всего основаны на интуиции и опыте стратега, так как рассчитать логически все возможности и варианты развития ситуации конкурирования невозможно. Для расширения опыта и знаний стратега целесообразно привлекать советников

(группа по разработке и анализу возможностей и стратегий). Тем не менее либо ответственность и инициатива остается за стратегом (роль лидера организации), либо процесс стратегического планирования превращается в бюрократические процедуры и потерю инициативы в конкурировании.

Современный стратегический менеджмент подразумевает, что ***управление*** – это процесс упреждающий, т. е. проактивный, а не реактивный. Это означает такое воздействие топ-менеджеров на события во внешнем окружении, которое позволяет повлиять на будущее, а не реагировать на последствия. Необходимость таких воздействий объясняется двумя причинами:

1) для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;

2) изменения могут быть столь значительными, что важно по возможности влиять на них.

С учетом вышеизложенного целесообразно использовать следующее определение для данного раздела менеджмента.

Стратегический менеджмент (***СМ***) – это та часть менеджмента, которая направлена на реализацию инициатив, предлагаемых первыми лицами (например, генеральными директорами) от имени владельцев бизнеса и ключевых акционеров, с оптимизацией использования вовлекаемых ресурсов во внешней и внутренней среде фирмы.

Из определения следует, что только с помощью стратегического менеджмента на всех временны́х уровнях можно гармонизировать взаимоотношения фирмы с потребителями и поставщиками, с другими заинтересованными сторонами. Только на основе установок, разработанных в СМ, возможна эффективная деятельность на тактическом и текущем уровнях. В зависимости от размера фирмы, отраслевой принадлежности, традиций и истории объем этих действий существенно различается. Однако принципиально он стабилен для всех.

Стратегия (по российским учебникам) – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения задач и целей организации.

Стратегия (по А. Чандлеру) – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Стратегия (по И. Ансоффу) – это набор из четырех правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Первое правило – правило, используемое при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

Второе правило – правило, по которому складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Это правило называют продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

Третье правило – правило, по которому устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Это правило называют организационной концепцией.

Четвертое правило – правило, по которому фирма ведет свою повседневную деятельность – основные оперативные приемы.

Стратегия (по Г. Минцбергу) – это единство «5P»: plan (план), pattern (образец, модель, шаблон), position (позиционирование), perspective (перспектива) и ploy (уловка, отвлекающий маневр). Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5P») позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.