**Тема 1.Введение в курс. Концепция стратегического управления**

Суть разработки и реализация стратегии компании и фирмы. Задача менеджера по созданию и реализации стратегии компании и фирмы (пять задач стратегического менеджмента) и ее исследование.

Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению.

**1.1. Предпосылки возникновения стратегического управления.**

Термин “стратегическое управление” был введен в 60-70 гг., чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне руководителей подразделений и управлением, осуществляемым на уровне высшего руководства. Основное внимание вышестоящего руководства в процессе стратегического управления должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем.

Успеха добиваются те компании, которые более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяют потребности клиентов (заказчиков, потребителей). Проблема состоит в том, что требования потребителей подвержены изменениям, а конкуренты стремятся “обойти” компанию, недостаточно быстро отреагировавшую на изменения внешней среды.

**Концепция стратегического менеджмента** позволяет организа­ции добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

**Стратегический менеджмент — деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.**

Стратегический менеджмент — область научных знаний, ох­ватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

Период с 80-х годов прошлого века по 30-е нынешнего называют эпохой **массового производства**, характеризующейся процессом формирования инфраструктуры массового производства. Основная задача, стоявшая в этот период перед организациями - максимизация объемов производства слабодифференцированного товара с минимальными издержками.

Период массового производства характеризовался четкой разграниченностью отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно, с минимальным вмешательством со стороны государства и общества.

Период с 30-х по 50-е называют эпохой **массового сбыта**. Критической точкой перехода стал момент, когда предложение дешевой слабо диверсифицированной серийно производимой продукции превысило спрос.

Начался период диверсификации. Эта эпоха характеризуется прежде всего стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в организации сбыта, интенсификацию рекламных усилий. На эту эпоху приходится зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предсказания, формирования и удовлетворения потребностей клиентов.

В перерабатывающих отраслях переход к этой эпохе произошел несколько позже по сравнению с отраслями, непосредственно контактировавшими с массовым потребителем. С точки зрения стабильности и предсказуемости эта эпоха может быть охарактеризована как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологий являлось долгосрочное планирование, выражавшееся в товарном бюджетировании.

С середины 50-х годов начинается "постиндустриальная эпоха", охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как "не имеющая закономерностей", которая продолжается по настоящее время. Главными детерминантами новой эпохи явились ускорение темпов научно-технического прогресса и новый уровень благосостояния, достигнутый обществом, породившие изменение структуры экономики и до некоторой степени ее идеологию (рост доли услуг в ВНП, высокая степень дифференцированности продукции, усиление внимания к негативным формам прогресса - загрязнению окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями, росту фактора удовлетворенности индивидуумов от совершаемой работы и т. д.), а также увеличение темпа протекания экономических процессов. Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности. Эта эпоха характеризуется усилением интенсивности конкуренции в целом и усложнением ее структуры, что в совокупности с ростом стоимости рабочей силы и сырья усилило интернационализацию предпринимательской деятельности.

Особое место в этой эпохе принадлежит НТП. Прорывные инновации, позволяющие в несколько раз повышать конкурентоспособность продукции, нередко приводят к возникновению мощнейших градиентов отраслевых параметров, изменениям в структуре отраслевой конкуренции, переделу рынка и т. д., что может оказывать существенное влияние на состояние не только микро-, но и макрофакторов внешней среды организации.

Кризис концепций управления в отдельных индустриальных странах появился в разное время и имел различную продолжи­тельность. Так, в США, положившим начало менеджменту как науке, он проявился в начале 70-х годов и до середины 90-х го­дов здесь наблюдался «период накопления проблем», когда, бес­покоясь за будущее страны, многие специалисты обсуждали во­просы: «Могут ли США конкурировать?», «Смогут ли США во­время осуществить преобразования, необходимые для поддержа­ния своей конкурентоспособности?»

В 1995 г. Международная организация Всемирный экономи­ческий форум и Международный институт по развитию ме­неджмента подготовили «Доклад о конкурентоспособности в мире», согласно которому список наиболее конкурентоспособ­ных стран возглавляют США. Таким образом, США не только осознали глубину стоящей проблемы, но и к середине 90-х годов нашли пути и средства ее решения. Это стало возможным в результате разработки новой парадигмы1 управления, утверждаю­щей необходимость более полного и глубокого учета факторов, влияющих на деятельность организаций. **Важным элементом но­вого подхода к управлению организацией стала методология стратегического менеджмента.**

**1.2. Основные этапы цикла стратегического управления.**

Цикл стратегического управления состоит из пяти этапов (рис. 1.2.1):

* + определение бизнеса и миссии организации;
  + разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;
  + разработка стратегии организации;
  + реализация стратегии;
  + оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Процесс СУ начинается с определения миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления в организации. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. Первый подэтап - анализ конкуренции. Второй подэтап - анализ внутренней среды организации. Третий подэтап - формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии состоит из двух подэтапов. Первый подэтап - адаптация структуры организации к требованиям стратегического плана. Второй - адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс СУ является непрерывным, то цикл СУ является замкнутым. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и осуществляется коррекция предшествующих этапов.

На каждом стратегическом уровне разработка стратегии заканчивается созданием стратегического плана. В одних организациях он представлен в виде документа, в других - в виде единого видения и понимания менеджерами перспектив развития организации. Чем крупнее организация, тем выше вероятность, что план документирован.

1.3. Классификация стратегий в теории стратегического управления.

Разнообразие стратегий, применяемых в СУ, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

* уровень принятия решений;
* базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
* стадия жизненного цикла отрасли;
* относительная сила отраслевой позиции организации;
* степень "агрессивности" поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором классификации является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Предлагается классифицировать все стратегии по трем признакам (рис. 1.3.1):

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);

- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);

принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

## Основные этапы процесса стратегического управления

Процесс стратегического управления состоит из нескольких последовательно выполняемых этапов (рис.1).

**Рисунок 1**

**Основные этапы процесса стратегического управления**

Анализ внешней и внутренней среды

Определение целей

Разработка стратегий

Формулирование миссии

Осуществление стратегии

Коррекция   
(на основе анализа план/факт)

Этапы “Формулирование миссии”, “Определение целей” и “Разработка стратегий” можно объединить в один этап **“Стратегическое планирование” -**  **ключевой этап стратегического управления**.

**Стратегическое планирование -** набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**1. Задачи стадии выполнения стратегии**

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои страте­гии, показывает, что они в своей деятельности следовали следую­щим правилам (Alexander, 1985).

Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем, чтобы добиться *с* их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлече­ния в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стра­тегии.

Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало  
поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов,  
но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и  
фиксировало достижение каждой цели.

**Функции высшего руководства**

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства ре­шает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

*Первый этап* — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются сле­дующие основные задачи:

* окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу,  
  а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окон­чательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны  
  корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том  
  случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе  
  и выработке целей и стратегий;
* более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до  
  сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного  
  Увлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

*Второй этап* состоит в том, что высшее руководство должно Принять решения по эффективному использованию имеющихся у Фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию Условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс Реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стра­тегиями. Для этого составляются специальные программы, выпол­нение которых должно способствовать развитию ресурсов. Напри­мер, это могут быть программы повышения квалификации сотруд­ников.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соот­ветствие имеющейся организационной структуры принятым к реа­лизации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответст­вующие изменения в организационную структуру фирмы.

*Четвертый этап* состоит в проведении необходимых изменении в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объек­тивных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осущест­вляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее ру­ководство должно независимо от типа, сущности и содержания из­менений:

* составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
* провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
* устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
* закрепить проведенные изменения.

*Пятый этап* участия высшего руководства в реализации стра­тегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осущест­вления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных об­стоятельствах подвергаться модификации. Однако важно так\*6 избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые об­стоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда ой сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.