

УДК 658.1(075)
ББК65.050.9(2)24 я7
К92

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

А. Г. Волконская;

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент организации»
Тольяттинского ГУ

А. А. Руденко

Купряева, М. Н.

К92 Стратегический менеджмент : учебное пособие /
М. Н. Купряева, И. Н. Сотникова. – Кинель : РИЦ СГСХА,
2015. – 128 с.

ISBN 978-5-88575-395-1

Учебное пособие включает основные выводы и теоретические положения по дисциплине «Стратегический менеджмент». В пособии рассматривается методология стратегического менеджмента на примере практических ситуаций и упражнений.

Пособие адресовано студентам, обучающимся по направлениям подготовки: 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также магистрам, аспирантам.

УДК 658.1(075)
ББК 65.050.9(2)24 я7

ISBN 978-5-88575-395-1

© Купряева М. Н., Сотникова И. Н., 2015
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Лучшая стратегия – всегда быть сильнейшим;
сначала в общем, затем – в определяющих пунктах...

Нет закона боле высокого и более простого,
чем необходимость концентрировать свои силы...

Кратко первый принцип гласит:
действуй с определенной концентрацией.

Карл фон Клаузевиц

В период спада и оживления, в период стабильного функционирования менеджеры стремятся обеспечить своим организациям динамичное развитие, что предполагает выстраивание перспективных планов, которые часто называют стратегическими. Изменения, обусловленные российскими экономическими реформами, побуждают руководителей разрабатывать стратегию поведения в условиях развития, что делает актуальным разработку стратегии организации, определение содержания стратегии и проработку вопросов, связанных с внесением стратегических изменений.

Понятие «стратегическое управление» вошло в профессиональный оборот отечественных менеджеров и руководителей организаций всего лишь десятилетие назад, но за это время накопилось достаточно опыта и знаний, чтобы переосмыслить подходы к стратегическому управлению с позиций разных школ как стратегического управления, так и анализа различных формальных моделей.

В теоретическом плане интерес представляют вопросы, связанные с алгоритмом разработки стратегии организации – формированием философии бизнеса и на основе анализа стратегических проблем организации и ее конкурентного положения, а также создания команды управления на уровне организации.

Прикладные вопросы разработки стратегии заключаются не только в определении параметров, влияющих на выбор варианта разработки стратегии и самих методов, за которыми следуют модели детализации стратегии, но и в осуществлении реальных стратегических изменений.

Для рассмотрения отмеченных аспектов при подготовке пособия использованы труды известных зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, К. Боумен, Х. Виссема, П. Дойль, Б. Карлоф,

Дж. Куинн, Г. Минцберг, А. Томпсон, А. Стрикленд, а также достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области – О. С. Виханского, А. П. Градова, В. С. Ефремова, В. Л. Лунева, А. И. Люкшинова, С. А. Попова, А. И. Пригожина, В. Г. Смирновой, Э. А. Уткина, В. Д. Шапиро.

Цель пособия – помочь студентам разбираться в области стратегического управления организациями, а также уметь применять полученные знания в практической деятельности.

Предлагаемый в учебном пособии подход основан на систематизации различных направлений в стратегическом управлении организациями. Пособие содержит также новые варианты использования результатов SWOT-анализа, «матричный метод» разработки стратегии и совокупность графических моделей, позволяющих формализовать процесс разработки и детализации стратегии развития организации.

Содержание пособия направлено на формирование у студентов знаний основ стратегического управления организациями и развитие способности к обобщению опыта, связанного с функционированием организационных систем.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Предпосылки стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-1970 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.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

1.2. Понятие стратегического управления

Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном

которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. **Стратегия** – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рисунке 1.

С учетом отмеченных особенностей *стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.*

1.3. Функции стратегического управления

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- 1) Планирование стратегии.
- 2) Организация выполнения стратегических планов.
- 3) Координация действий по реализации стратегических зад
- 4) Мотивация на достижение стратегических результатов
- 5) Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно 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. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). 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.

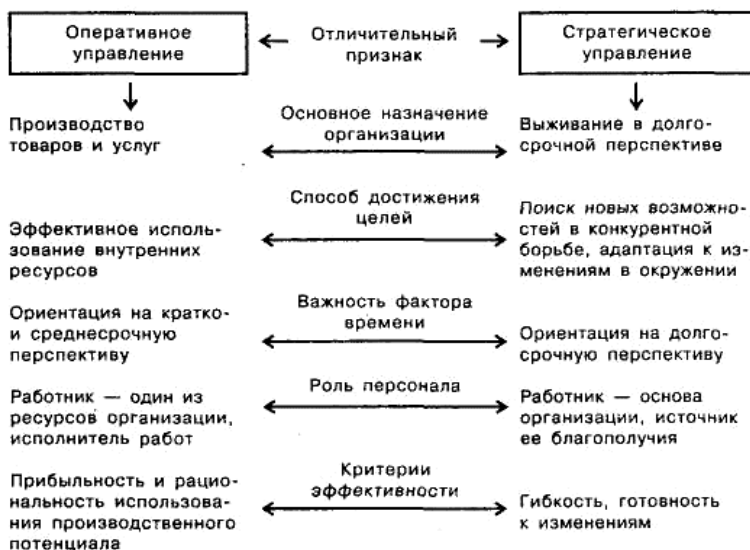


Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

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 стра-

тегических 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.

Определение сущности стратегического управления. Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

Таким образом, *сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.*

Особенности стратегических решений. Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- 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.).

1.4. Этапы развития стратегического управления

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений. Первый этап, 1900-1950 гг. – *управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум)*, для которого характерны:
 - внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
 - отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1951-1960 гг., – *управление на основе экстраполяции*. Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1961-1980 гг., – *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки со-

ответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 1980-х гг. по настоящее время, – *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление)*, когда многие важные задачи, возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Отличительные черты такой системы управления:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

1.5. Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации

Составляющие стратегического управления.

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 2).

1) *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

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.