

Методы стратегического управления

Термин «*стратегическое управление*» был введен в обиход на стыке 60-х — 70-х гг. И уже в течение двух десятилетий стратегическое управление является одним из общепризнанных направлений экономической науки в промышленно развитых странах.

Стратегическое управление — это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Метод управления
путем ранжирования
стратегических задач**

**Метод управления по
слабым и сильным
сигналам**

**Метод управление в
условиях стратегических
неожиданностей**

**Метод управления
посредством выбора
стратегических позиций**

**Метод управления
стратегическим
набором**

Поподробнее о каждом методе стратегического управления:

Метод управления путем ранжирования стратегических задач заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

В рамках управления с использованием ранжирования выполняются следующие мероприятия:

- Проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды.
- Осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации.
- Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:
 - самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения;
 - важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
 - важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;
 - задачи, которые являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.
- Высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.
- Руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность.

Метод управления по слабым и сильным сигналам

В процессе принятия решений в организациях большая роль отводится этапу распознавания проблемы.

В состоянии ли фирма по имеющейся информации идентифицировать проблему, дать оценку ее значимости и принять соответствующие меры для решения? Если “да”, то мы имеем дело с информацией такого количества и качества, что определяем это как “сильные сигналы”. Если “нет”, то дело в “слабости” сигналов. Мы могли бы идентифицировать многие надвигающиеся проблемы, если бы научились выявлять и учитывать так называемые “слабые сигналы” - ранние неточные признаки наступающих важных событий.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам – это разработка стратегий “слабых реакций” (осторожных, предварительных) фирмы во внешней и внутренней среде.

Технологические операции метода следующие:

- ▶ организация наблюдения, чувствительного к предупреждающим сигналам, и выявление “слабых сигналов”;
- ▶ идентификация проблем и оценка последствий;
- ▶ разработка альтернативных “слабых реакций” и выбор предпочтительной реакции;
- ▶ установление возможных ответных мер и динамики реагирования, а также диагностика готовности к реакции.

Метод управление в условиях стратегических неожиданностей

В реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались их выявить, и превращаются в стратегические неожиданности. Это означает, что:

- проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся: задачи новы, информация, которую надо осмысливать, идет нарастающим потоком, создавая перегрузки для лиц, принимающих решения. Инициатива снизу в условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений в “верхушке” руководства запаздывает. Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности является существенным, то она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности.

Метод управления посредством выбора стратегических позиций

Одним из недостатков стратегического планирования является то, что данный вид управления не учитывает возможностей самой фирмы по реализации тех или иных стратегий. Вследствие чего в любом случае у руководителей фирмы возникает необходимость в проверке (оценке) стратегии на осуществимость. Однако, оценка ресурсов производится только после проведения стратегического анализа и грозит возможностью повторения большого количества работ, при условии отклонения стратегии.

Управление посредством выбора стратегических позиций представляет из себя управление, при котором планирование стратегии фирмы осуществляется одновременно с планированием возможностей (ресурсов) фирмы. Это позволяет отсеивать заранее неосуществимые стратегии уже на раннем этапе и отбирать те из них, реализация которых наиболее вероятна. Кроме того, при выполнении стратегии фирмы одновременно с действиями направленными на улучшение конкурентной позиции фирмы развивается и ее ресурсная база. Ресурсная база фирмы образует ее функциональный потенциал, т.е. потенциал маркетинга фирмы, производства, НИОКР, финансовой службы, а также навыки общекорпоративного управления.

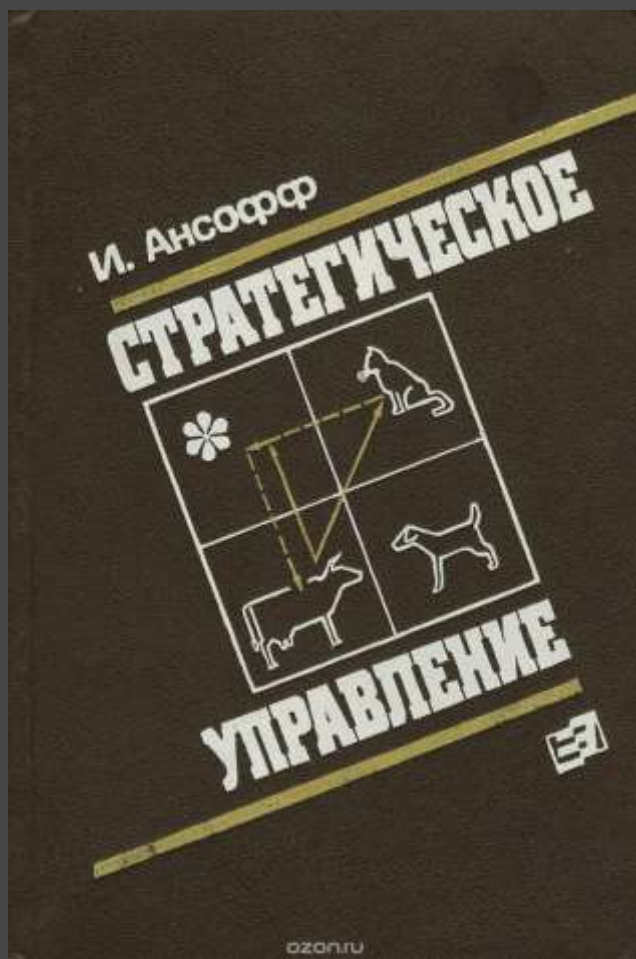
Метод управления стратегическим набором

При формировании стратегического набора предприятия СЗХ должна быть определена как часть внешней среды, которая:

- принадлежит к той или иной отрасли национальной экономики или ее части с оптимальными, с точки зрения обслуживающего ее предприятия, границами;
- предъявляет спрос на продукцию, требующую от обслуживающего ее предприятия определенной структуры стратегического потенциала;
- должна размещаться в регионе с благоприятным для обслуживающего ее предприятия предпринимательским климатом;
- обеспечивает стабильную положительную динамику денежных потоков, возникающих в процессе ее обслуживания предприятием.

Стратегическое управление имеет большое значение для предприятия, потому что выполняет такие задачи как: обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Литература, которая имеется в фонде библиотеки АГУ



Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

Автор – широко известный в США и европейских странах специалист по внутрифирменному планированию и управлению – освещает практику управления фирмой. Подробно анализируются вопросы методологии стратегического управления, критерии выбора организационной структуры для достижения целей фирмы. В книге описаны проблемы, связанные с созданием гибких систем управления, которые, непрерывно приспосабливаясь к изменяющимся условиям, обеспечивают изменение самого управления.

*Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П.
Стратегическое управление: Учебник. – М.:
Омега-Л, 2004. – 472с.*

В учебнике рассматриваются теория и практика стратегического управления различными организациями – коммерческими фирмами, государственными учреждениями, территориальными образованиями. Вопросы стратегического управления рассматриваются в контексте усиливающейся конкуренции, необходимости повышения эффективности организации деятельности и поиска наилучшей рыночной позиции.

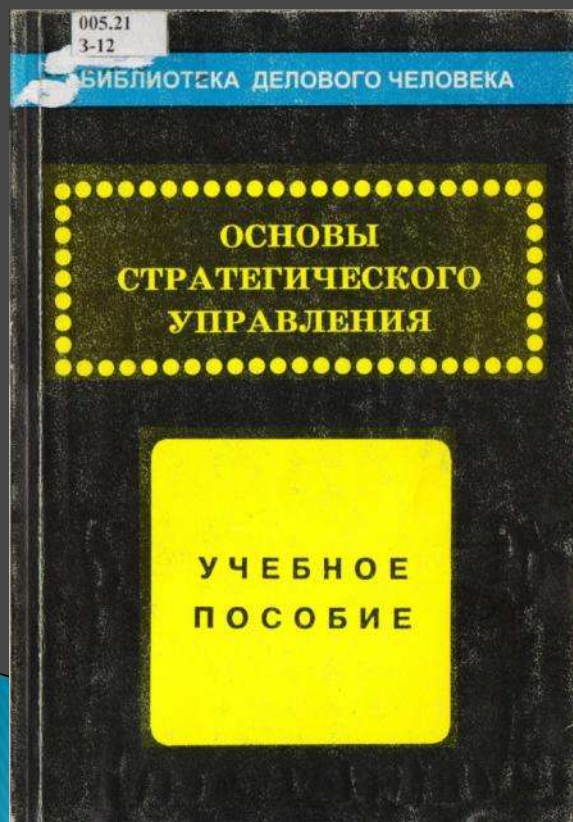
Особое внимание уделяется развитию партнерских отношений, маркетинговому подходу к выработке стратегии, использованию интеллектуального капитала. Теория опирается на обширный фактический материал из отечественной и зарубежной практики. Каждая глава учебника снабжена краткими выводами, словарем терминов, контрольными вопросами, тестами, списком рекомендуемой литературы.



Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Уч. пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 195с.

Учебное пособие проблемам управления организациями в условиях неопределенности и нестабильности факторов внешней среды. Особое внимание уделено проблематике управления диверсифицированными организациями типа «концерн» и «конгломерат».

Рассмотрены некоторые модели итерационного цикла процесса стратегического управления. Представлен пример стратегического плана организации.



Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2008. – 296с.

Стратегическое управление, рассматриваемое как деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, является важнейшей составляющей жизни современной жизни современной деловой организации.

В учебнике освещается реализация стратегического управления, выработка и осуществление стратегии в трех ключевых сферах: сфере развития и поведения во внешней среде, сфере создаваемого продукта, сфере персонала организации.

*Маркова В.Д., Кузнецова С.А.
Стратегический менеджмент: Курс
лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск:
Сибирское соглашение, 2001. – 288с.*

Книга посвящена проблемам стратегического менеджмента на предприятии, актуальность которого определяется необходимостью сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. В ней комплексно рассмотрены все стороны стратегического менеджмента: анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия, подходы к разработке стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений. Со стратегических позиций рассматриваются проблемы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности, анализируется влияние глобализации бизнеса на деловую активность, а также опыт принятия стратегических решений на российских предприятиях.



005.21(075.8)
Ш 57

профессиональное
образование

В. И. Шилков

Стратегический менеджмент



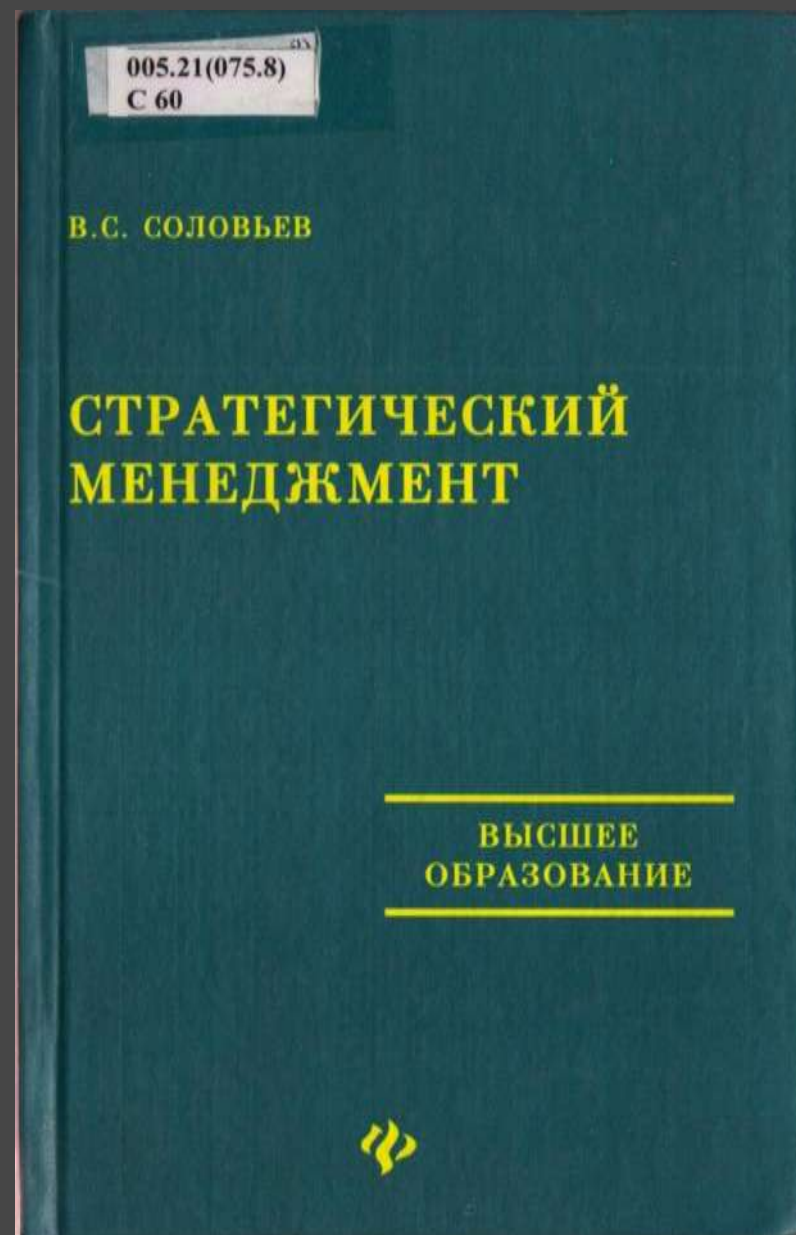
Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.И. Шилков. – М.: Форум, 2012. – 304с.

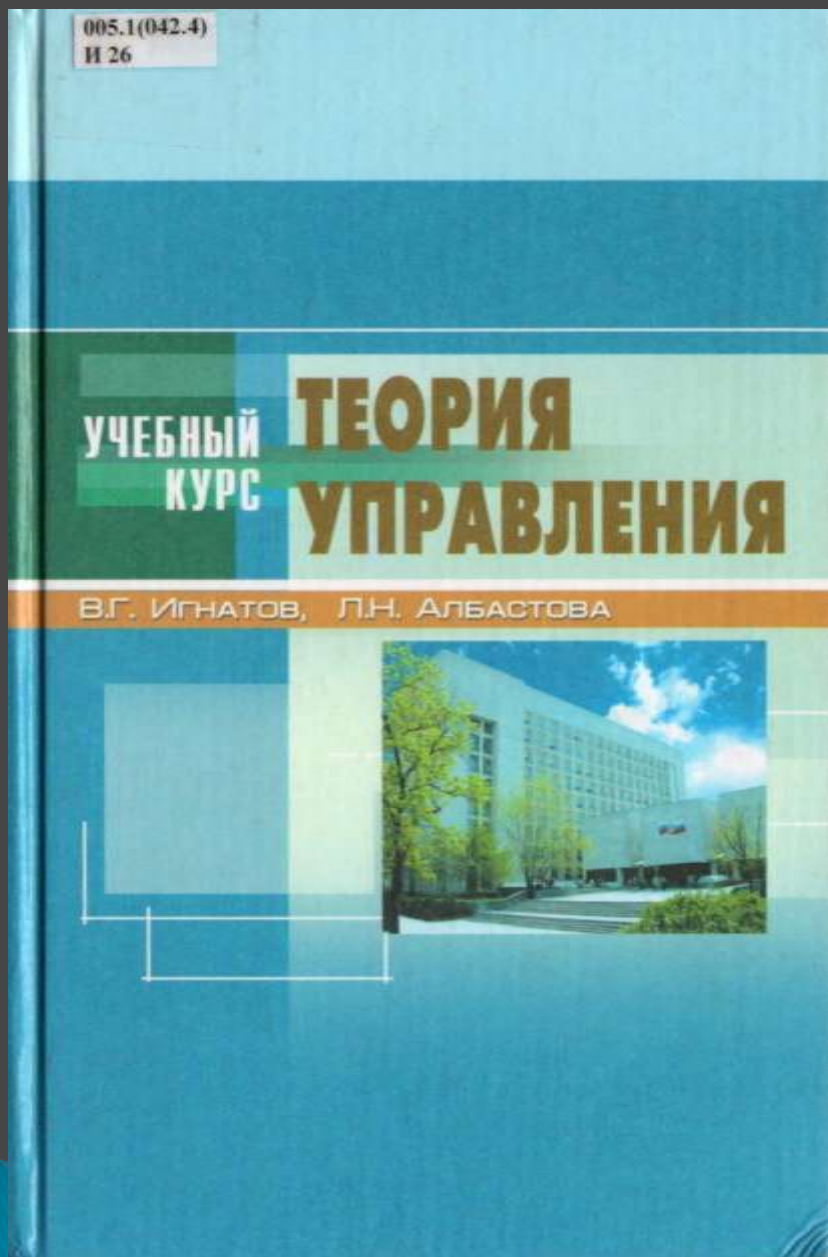
В учебном пособии в доступной форме рассмотрены основные понятия стратегического менеджмента, вопросы современного стратегического анализа организации и окружения, разработка и реализация стратегических планов, этапы цикла стратегического планирования. Стратегические решения представлены через систему объемных моделей.

Студенты смогут подготовиться к зачетам и экзаменам, так как учебное пособие написано в соответствии с образовательным стандартом. Профессионалы менеджмента и маркетинга смогут ознакомиться с новыми идеями, концепциями и конкретными методами, предлагаемыми ведущими отечественными и зарубежными специалистами в области стратегического управления.

Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448с.

Предлагаемый учебник может использоваться не только специалистами органов власти различного уровня, но может быть полезен работникам различных управленческих специальностей и деловым людям, занимающимся вопросами разработки и реализации стратегических программ в любой сфере деятельности на любом уровне управления.

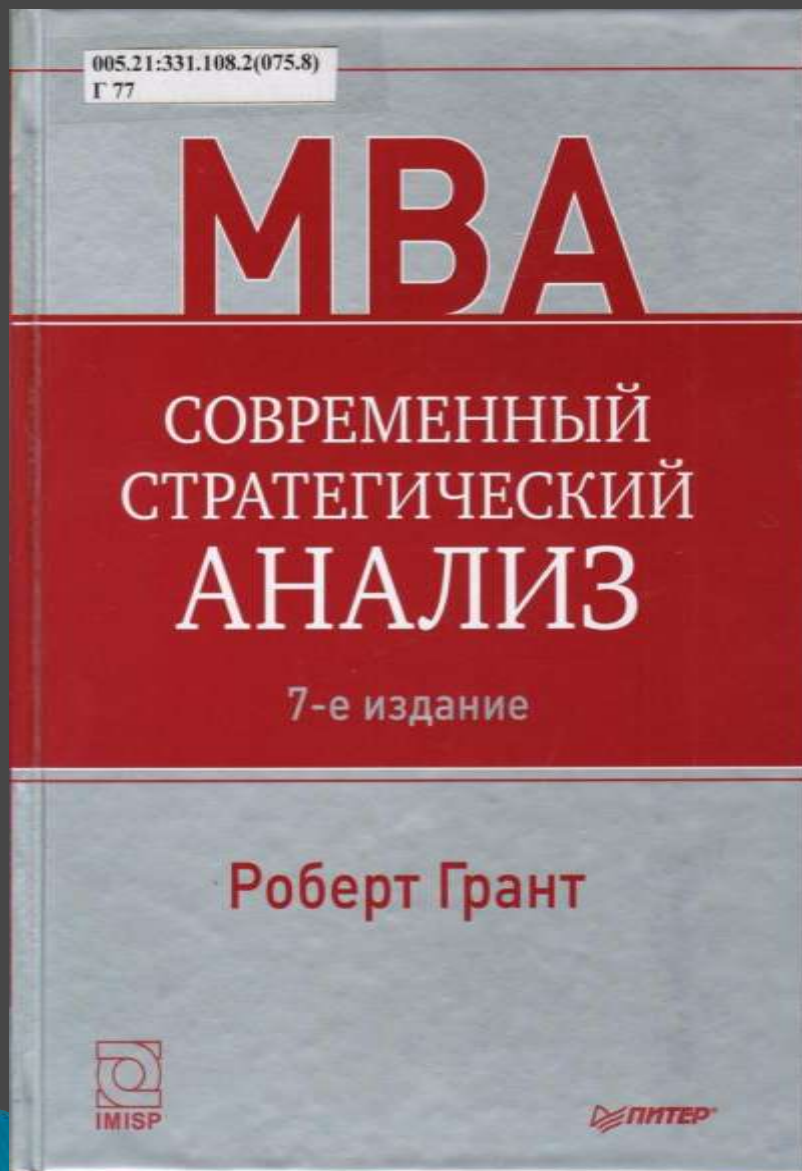




Игнатов В.Г., Албастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д, 2006. – 464с.

В курсе лекций ученых Северо-Кавказской академии государственной службы рассматриваются актуальные аспекты становления и развития теории и практики управления.

Авторами делается попытка обосновать тезис об основном социальном отношении в организации, об основном противоречии в системе управленческих отношений и формах его развития. Современная управленческая парадигма исследуется посредством характеристики новых принципов, функций и технологий управления.



Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544с.

Издание можно по праву назвать одним из наиболее известных трудов в мире по стратегии. Главная его цель – «вооружение» читателей основными понятиями, схемами и методами стратегического менеджмента, которые позволяет им принимать решения как для своих компаний, так и для себя лично.

Автор рассказывает о понятии корпоративной стратегии, современном стратегическом менеджменте, глубоко анализирует природу и источники конкурентного преимущества компании, рассматривает бизнес-стратегии в контексте разных сфер деятельности, особые вопросы корпоративной стратегии.

Несмотря на то что «Современный стратегический анализ» включает в себя новейшие достижения в области стратегий, эта книга была написана так, чтобы ее могли понять читатели с различным уровнем знаний и опыта в самых разных областях.

В седьмом издании большое внимание уделяется практическому осуществлению стратегии, отражен прогресс, имевший место с 2007 г. Как в мире бизнеса, так и в стратегическом анализе, рассмотрена глобальная рецессия, последовавшая за финансовым кризисом 2008-2009 гг.

Статьи, которые имеются в базах данных :

STRATEGIC FLEXIBILITY: THE EVOLVING PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT

- <http://link.springer.com/article/10.1007/s40171-015-0095-z>

- **Аннотация**

As the dynamics and turbulence in the environment kept on rising, the traditional strategic management paradigms were not found sufficient to cope with the growing uncertainty. And then the paradigm of 'strategic flexibility' came to the forefront of industrial practice, which synthesized the strengths of most of the previous theories of strategic management in a novel way to fill the gaps. It connotes the type of flexibility that caters to both the high variety and high speed. The strategic flexibility can be defined as the proactive as well as reactive strategic moves for change, both internally and externally, by leveraging the vital and desirable aspects of the continuity of the organization in terms of core values, culture, core competence, brand, and its strategic positioning. Strategic flexibility also acts as a predictor of vitality and sustainability of the enterprise. It not only acts as a driver of financial performance, but also contributes to long-term survival (continuity) and growth (change) of any enterprise. Strategic flexibility is placed at a higher level of flexibility maturity, both for the organization and the ecosystem. To sum up, it can be contemplated that the rigid frameworks of strategy formulation (rooted into a generic competitive advantage) are giving place to dynamic and flexible frameworks of strategy formulation and execution.

FACTORS INFLUENCING CHOICE OF STRATEGIC MANAGEMENT MODES OF SMALL ENTERPRISES

- <http://link.springer.com/article/10.1186/s13731-014-0016-y>

- **Аннотация**

Studies indicate that 75% of small enterprises in the world fail during their first 5 years of operation. In Kenya, just about 20% grow to the next size category. Scholars have prescribed formal strategic management modes, but the small enterprises (SEs) continue to not only fail but also depict informal strategic management modes. However, few studies have been done to examine whether the dismal performance of SEs is due to other factors unrelated to the management of the enterprises, especially in the context of a developing country like Kenya. The specific objectives were to identify the strategic management modes employed by the small enterprises in Kisumu County with specific reference to the Youth Enterprise Fund beneficiaries in Kisumu County and to assess the factors influencing the choice of these modes. The study was anchored on Mintzbergs' theories on deliberate, emergent, and reactive strategic management modes. The study adopted a descriptive cross-sectional research design. The target population was the 242 small enterprises run by the Youth Enterprise Development Fund (YEDF), out of which 134 enterprises were sampled using Yamane's criteria. The study adopted questionnaire and interview methods as the basic data collection methods with the questionnaire being tested through content validity index and Cronbach alpha's internal consistency index, respectively. The study found that the basic modes used by small enterprise were deliberate, emergent, and reactive and that the small enterprises in Kisumu County used these modes interchangeably but relied more on the reactive mode of strategic management. The study revealed that the choice of these modes was dictated by the personal, environmental, and firm characteristics of the enterprises. The study concludes that continued exposure to formal modes would only sustain the endemic failure of the SEs because the SEs need formal exposure to models that address their situation. The study therefore urgently recommends formalization of elements of reactive strategic management modes and the personal factors in small firm curricula.

DYNAMICS OF THE SCIENTIFIC COMMUNITY NETWORK WITHIN THE STRATEGIC MANAGEMENT FIELD THROUGH THE STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 1980–2009: THE ROLE OF COOPERATION

- <http://link.springer.com/article/10.1007/s11192-010-0287-4>

- **Аннотация**

The paper presents the dynamics of the strategic management scientific community network during knowledge creation and dissemination through the Strategic Management Journal from 1980 to 2009. The paper describes the evolution of the participant countries' position within the network structure. We present the different stages that the network goes through, the vertices' transformation into nodes and hubs, and the statistical significance level of cooperation between the country in the core position and the countries in the semi-periphery and periphery positions during their evolution and growth.

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: REFLECTIONS ON IT'S APPLICABILITY TO IRANIAN PUBLIC ORGANIZATIONS

- <http://link.springer.com/article/10.1007/s11115-010-0140-5>

- **Аннотация**

Strategic management is a managerial story of private sector that has been transferred to the public sector. Many authors have challenged its applicability in public organizations. This paper discusses some important barriers to implementation of strategic management in the public sector empirically. After presenting a conceptual model, we examine several important factors that influence the failure or shortcomings of public sector strategic management. The last section of paper offers implications for theory and practice.

CITATION FOOTPRINTS ON THE SANDS OF TIME: AN ANALYSIS OF IDEA MIGRATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT

- https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=Y2TOFrRlq1SRrYYwqyU&page=4&doc=40&cacheurlFromRightClick=no

- **Аннотация**

We elucidate the intellectual progression of the strategic management field by examining knowledge flows to and from the Strategic Management Journal (SMJ) during the period 1980-2009. We provide a detailed mapping of the evolution of the intellectual structure of the field and identify its input-output dependency relationships with other fields. Analysis of citation data using three analytic techniques: log-multiplicative model, pathfinder analysis, and entropy analysis allow us to discern strategic management's influence on and engagement with other disciplines. The results show that, within the intellectual universe of strategic management, SMJ has played a central role, both as a source and storer of knowledge. We notice that, over time, there has been a decline in practitioner orientation, greater communication with finance and sociology, and increasing linkages with international business and entrepreneurship.

USING ITEM RESPONSE THEORY TO IMPROVE MEASUREMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH: AN APPLICATION TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=N2LJdR2lJ7KmQijfZTb&page=17&doc=162&cacheurlFromRightClick=no

- **Аннотация**

Research summary: This article uses item response theory (IRT) to advance strategic management research, focusing on an application to corporate social responsibility (CSR). IRT explicitly models firms' and individuals' observable actions in order to measure unobserved, latent characteristics. IRT models have helped researchers improve measures in numerous disciplines. To demonstrate their potential in strategic management, we show how the method improves on a key measure of corporate social responsibility and corporate social performance (CSP), the KLD Index, by creating what we term D-SOCIAL-KLD scores, and associated estimates of their accuracy, from the underlying data. We show, for instance, that firms such as Apple may not be as good as previously thought, while firms such as Walmart may perform better than typically believed. We also show that the D-SOCIAL-KLD measure outperforms the KLD Index and factor analysis in predicting new CSR-related activity. Managerial summary: Corporate social responsibility (CSR) continues to grow in importance among the press, political activists, managers, analysts, and investors, yet measurement techniques have not kept up. We show that the most common approach for measuring CSR adding up observable traits is fundamentally flawed, even if these traits accurately capture CSR-related behavior. We introduce an improved measurement technique that treats these traits as test questions that are differentially weighted, so that hard CSR activities affect a company's score more than easy CSR activities. This approach produces a measure that offers a more reliable comparison of firms than standard measures. Our approach has a number of additional advantages, including differentiating firms that receive identical scores on an additive scale and accounting for how CSR-related behavior has evolved over time. Anybody who cares about CSR should consider using our measure (available at) as the basis for analyzing firms' CSR. Copyright (c) 2015 John Wiley & Sons, Ltd.

Спасибо за внимание!