

**Белорусский государственный технологический университет**

**Кафедра менеджмента и экономики природопользования**

# **Стратегическое управление организацией**

**Лектор: Демидовец Виктор Павлович,  
доцент, к.э.н.**

**Минск 2013**

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление. –М.: Гардарика, 1998. –292с.
2. Демидовец В.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Минск: БГТУ, 2006. - 220с.
3. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С. Курс МВА по стратегическому менеджменту. –М.: Альпина Паблишер, 2002. –608с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.–М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. –928с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. –М.: Дело, 2004. –448с.

# **Тема 2. Предмет и содержание стратегического управления организацией**

- 1. Сущность стратегического управления**
- 2. Содержание и принципы стратегического менеджмента**
- 3. Исторические этапы развития стратегического менеджмента**
- 4. Стратегическое управление в условиях рыночной экономики**
- 5. Взаимосвязь с другими дисциплинами**

# 1. Сущность стратегического управления организацией

Термин «стратегический менеджмент» был введен в 1960-70 гг. для разделения текущего управления производством и управления, осуществляемого высшим уровнем.

Причины появления стратегического управления:

- нестабильность внешней среды организации;
- выход организаций на международный уровень;
- рост числа управленческих задач;
- увеличение роли высшего звена управления.

Опыт развития отечественных предприятий показывает, что многие из них оказались не готовы к жестким условиям рыночной среды.

Многие крупные производства (ОАО «Фандок», ОАО «Борисовский ДОК», ОАО «Минскпроектмебель», ОАО «Брестская мебельная фабрика», ОАО «Мозырьдрев» и др.) в течение длительного периода испытывали сложности с обеспечением финансовой ликвидности, рентабельности.

Однако, стратегические планы развития имеются далеко не у каждого из них.

**Стратегический менеджмент** — это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешней среды.

А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд определяют ***стратегический менеджмент*** как процесс формирования менеджментом стратегического видения, целей, миссии, выработки и реализации стратегии, своевременной их корректировки.

- Многие авторы сводят понятие стратегического управления к определению сущности «стратегии».
- **Стратегия** – это общий всесторонний план достижения долгосрочных целей организации, разработанный с учетом реальной ситуации в отрасли и на предприятии (М. Мескон).
- **Стратегия компании** – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей (А. Томпсон, А. Стрикленд).

Первоначально слово «стратегия» взято из военного лексикона и понималось как искусство развертывания войск к бою.

Впервые стратегическая концепция была изложена китайским полководцем Сунь-Цзы в 500 г. до н. э. в трактате «Искусство ведения войны».

### ***Принципы формирования стратегии:***

- побеждай без сражения;
- избегай сильных мест противника, наступай на слабые;
- вводи соперника в заблуждение;
- действуй стремительно и предусмотрительно;
- управляй противником, руководи авторитетно.



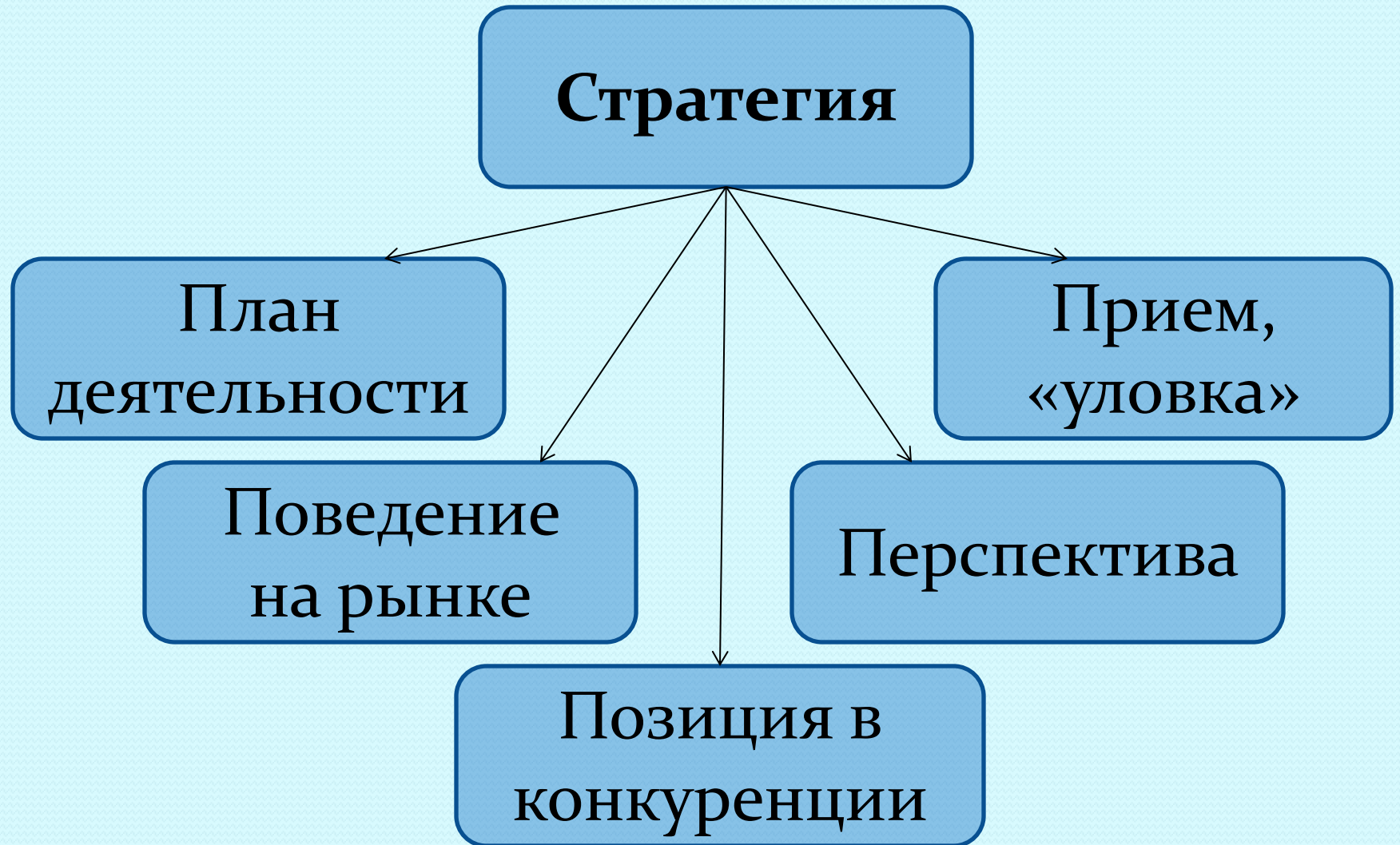
Длительное время в науке под стратегией понималось искусство управления ресурсами организации, или государства.

Концепция «ресурсного управления» появилась в 30-е годы XX века в результате экономического кризиса в США.

Всем стало очевидно, что рыночные механизмы оказываются недостаточными для обеспечения стабильного роста. Это и послужило определенным толчком к развитию системы стратегического планирования.

В современном понимании **сущность стратегического управления** сводится к разработке и реализации долгосрочной стратегии, охватывающей все подсистемы менеджмента (производство, управление, финансы, маркетинг и сбыт, НИОКР и т.п.) и направленной на комплексное и рациональное использование ресурсов организации с целью получения максимального эффекта исходя из имеющегося потенциала предприятия и возможностей рынка.

## 5 «П» стратегии



## Функции стратегии:

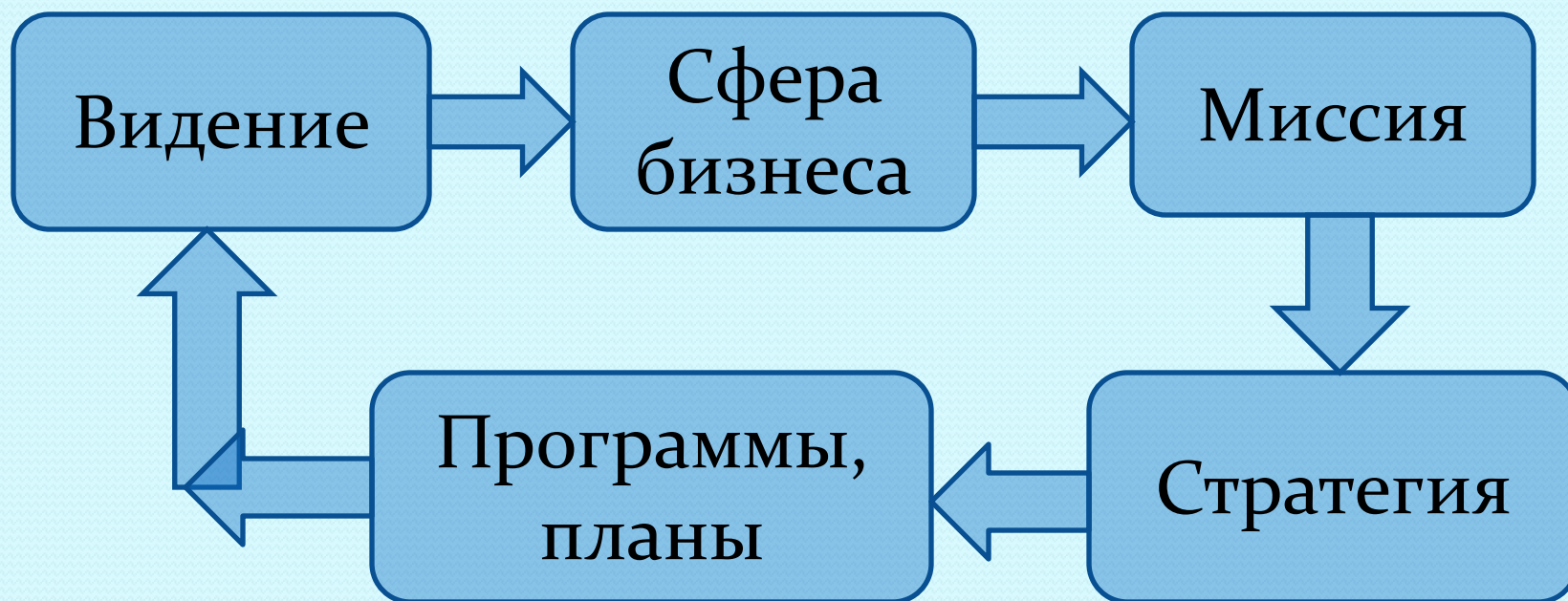
- задает направление развития организации;
- координирует усилия персонала;
- характеризует организацию;
- обеспечивает логику действий.

Хорошо управляемые предприятия отличаются от прочих двумя главными признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют налаживать эффективный процесс их реализации.

## 2. Содержание и принципы стратегического менеджмента

*Предметом исследования* стратегического менеджмента как научной дисциплины является изучение положительного и отрицательного практического опыта реализации организационных стратегий, его систематизация, разработка подходов и методов по совершенствованию стратегического процесса и механизма реализации стратегии, их адаптация к рыночным условиям хозяйствования.

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

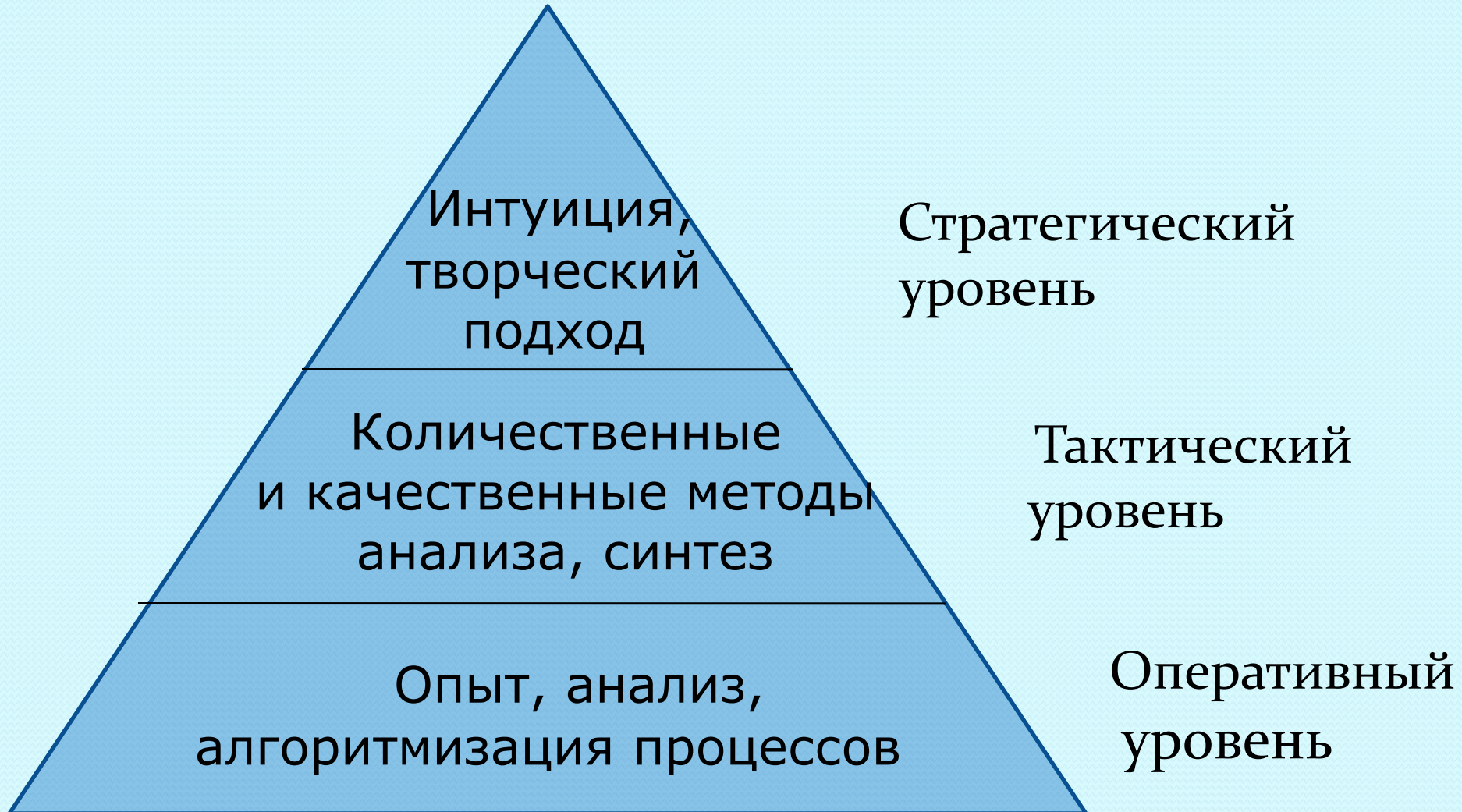


**Стратегическое планирование** – это формализованный процесс экономического обоснования миссии, направлений развития, долгосрочных и краткосрочных целей предприятия, и стратегии их достижения.

Примерная структура стратегического плана:

- формулирование видения, миссии;
- анализ внешней и внутренней среды;
- описание перспективной стратегии;
- планирование мероприятий по реализации стратегии (маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал)

# Уровни менеджмента и требования к навыкам персонала в рамках стратегического управления организацией





# Принципы стратегического управления

```
graph TD; A[Принципы стратегического управления] --> B[Открытость и глобализация]; A --> C[Комплексный подход]; A --> D[Ориентация на будущее]; A --> E[Совместная деятельность]; A --> F[Ориентация на результат]; A --> G[Творческий подход];
```

Открытость и  
глобализация

Совместная  
деятельность

Комплексный  
подход

Ориентация на  
результат

Ориентация на  
будущее

Творческий  
подход

- В зависимости от степени участия работников в процессе разработки стратегии Г. Минцберг выделяет четыре основных подхода:
  - *подход главного архитектора;*
  - *делегирование;*
  - *совместный, или коллективный, подход;*
  - *привлечение внутренних резервов.*

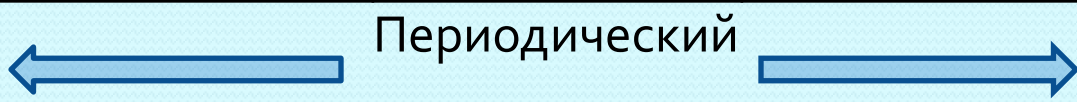
### 3. Исторические этапы развития стратегического менеджмента

Формирование стратегического менеджмента идет параллельно с развитием внешней среды организаций.

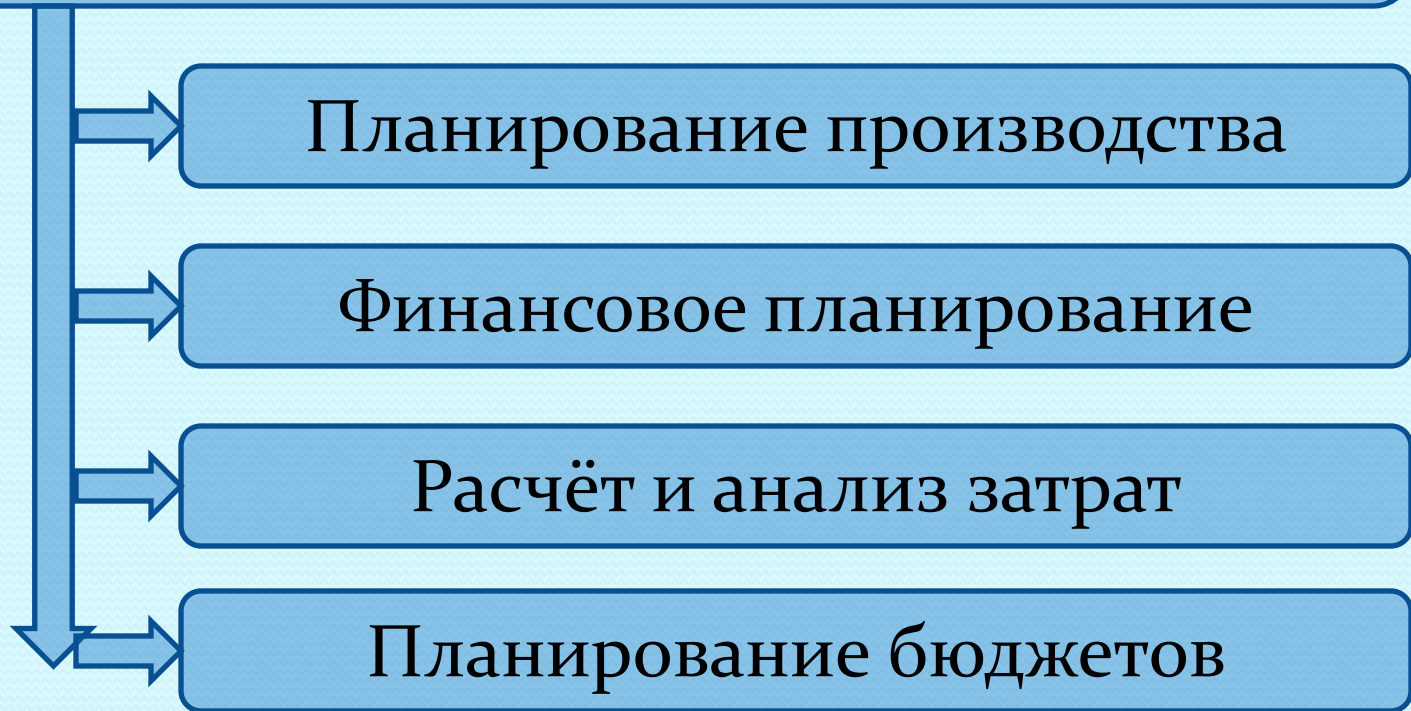
В данном процессе выделяют *четыре этапа*:

- краткосрочное планирование (бюджетирование);
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегическое управление.

# Эволюция стратегического управления

|                               | Бюджети-<br>рование   | Долгосрочное<br>планирование                           | Стратегическое<br>планирование             | Стратегическое<br>управление  |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| Основные<br>сферы<br>внимания | Контроль над<br>отклонениями и<br>управление<br>сложностью  | Прогнозирован<br>ие роста и<br>борьба со<br>сложностью | Изменение<br>направления и<br>способностей | Преодоление<br>проблем,<br>связанных с<br>угрозами /<br>возможностями |
| Основные<br>положения         | Будущее<br>повторяет<br>прошлое   | Будущее есть<br>продолжение<br>прошлых<br>тенденций    | Изменения<br>можно прогнози-<br>ровать     | Циклическое<br>планирование<br>неадекватно<br>изменениям              |
| Характер                      | <br>Периодический |  |  | В реальном<br>времени   |
| Период                        | С 1900-х гг.  | С 1950-х гг.   | С 1970-х гг.                               | С 1990-х гг.  |

# *Краткосрочное планирование (бюджетирование)*



*Главная стратегическая цель* - создание крупных организационных структур и увеличение конкурентных возможностей на рынке.

# *Долгосрочное планирование*

```
graph TD; A[Долгосрочное планирование] --> B[Формирование долгосрочных целей]; A --> C[Составление многолетних планов]; A --> D[Бюджет расходов в разрезе производств]; A --> E[Контроль плановых показателей];
```

Формирование долгосрочных целей

Составление многолетних планов

Бюджет расходов в разрезе производств

Контроль плановых показателей

***Стратегическая цель*** - укрепление достигнутых позиций на имеющихся рынках сбыта и завоевание новых международных рынков.

# *Стратегическое планирование*



Формирование стратегических целей

Анализ внешней и внутренней среды

Оценка действующей стратегии

Разработка новой стратегии

Стратегический контроль

*Стратегическая цель* – адаптация действующей стратегии к рыночным изменениям.

# Стратегическое управление

Формулирование видения, миссии

SWOT-анализ и прогнозирование

Разработка альтернативных стратегий

Оценка предпринимательского риска

Выбор перспективной стратегии

Разработка функциональных стратегий

Стратегический контроль и инновации

**Стратегическая цель** – разработка упреждающей инновационной стратегии, опережающей изменения.



## Стратегическое управление опирается на:

- качественный анализ среды;
- мониторинг информационно-ненасыщенных областей;
- стратегическую гибкость;
- развитие духа предпринимательства.

Под *информационно-ненасыщенной областью* понимается способная повлиять на стратегию зона неопределенности (например, рост цен на сырье).

*Стратегическая гибкость* - адекватная реакция на непредвиденные изменения на рынке.

Эффективный стратег должен управлять переменами.

## 4. Стратегическое управление в условиях рыночной экономики

В современных условиях рынка к стратегии предъявляются следующие требования:

- 1. *Внешняя ориентация.*
- 2. *Упреждающие стратегии.*
- 3. *Развитие информационной системы.*
- 4. *Управление знаниями.*
- 5. *Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени.*
- 6. *Предпринимательский стиль.*
- 7. *Глобальная реальность.*

Переход отечественных предприятий химико-лесного комплекса на рыночные методы работы требует изменения стратегических ориентиров и моделей поведения, трансформации внутренних элементов: структуры, стиля руководства, методов управления, специализации и т.д.

Предприятиям нужно выработать стратегические планы развития исходя из рыночной ситуации.

При планировании перемен сначала необходимо определиться с принципами формирования стратегии развития организации.

## *Принципы формирования стратегии развития лесохозяйственных предприятий:*

1. Неистощительного лесного хозяйства.
2. Многоцелевого пользования лесом.
3. Финансовой самостоятельности.
4. Рыночного ценообразования и распределения продукции лесного хозяйства.
5. Повышения доходности лесного хозяйства.
6. Снижения затратности производства.
7. Многовариантного планирования.
8. Стратегического обучения персонала.

## 5. Взаимосвязь с другими дисциплинами

