**Содержание**

Введение

Глава 1. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной управленческой практики

1.1 Понятие стратегического менеджмента

1.2 Концепции стратегического менеджмента организации

Глава 2. История развития менеджмента в системе управления организацией и этапы развития стратегического управления

2.1 Объективная возможность и необходимость возникновения стратегического менеджмента

2.3 Основные этапы развития стратегического управления

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Актуальность темы. Концепция стратегического менеджмента имеет большое значение так как, это, сравнительно молодое, перспективное и необходимое в бизнесе направление, активно используемое в странах Запада, как база ведения управленческих процессов в организации в условиях рынка. Это направление, постепенно вводимое в России, получило признание во всем деловом мире. А это значит, что, изучая его, менеджеры смогут качественнее работать на рынке, правильно оценивая ситуацию и предпринимая необходимые для организации шаги.

Для того, чтобы конкурировать в современной сложной и быстроизменяющейся обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии - стратегическими менеджерами. Однако для того чтобы точно и грамотно обозначить основные проблемы стратегического менеджмента и выявить основные направления развития, необходимо обратиться к историческому анализу. На основании исследования необходимости возникновения стратегического менеджмента и определения основных аспектов каждого из этапов его развития можно определить основные тенденции современной системы стратегического управления, что, в последствии, поможет совершенствовать систему управления на предприятии.

Степень разработанности данного исследования сформировалась как синтез классических и современных взглядов на источники образования и механизм развития стратегического менеджмента, которые отражены в работах Бандурина А.В., Виханского О. С., Гольдштейна Г.Я., Липатова В.С. и т.д.

Актуальность проблемы, степень ее научной разработанности и несомненная практическая значимость обусловили выбор темы, цель и основные задачи исследования.

Цель данной работы состоит в том, чтобы провести анализ и выяснить сущность и содержание стратегического управления; что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается, а также дать рекомендации по оптимизации стратегического управления для достижения предприятием максимальных результатов при постановке определенных задач развития своего предприятия на основе исторического анализа.

В соответствии с поставленной целью основными задачами данной работы являются:

- определить понятие стратегического менеджмента и обозначить его место в системе современных наук;

- выявить основные формы и направления развития стратегического менеджмента на современном этапе;

- выявить основные исторические причины, которые обусловили необходимость появления стратегического менеджмента;

- осуществить попытку исторической детерминации подходов к развитию стратегического менеджмента.

Объект и предмет исследования. Объектом данного исследования является стратегический менеджмент.

Предметом исследования выступает историческое развитие стратегического менеджмента.

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили концепции и гипотезы, представленные и обоснованные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных экономистов, реализующие историко - теоретический подход к анализу стратегического управления.

Эмпирической базой исследования послужили материалы монографических работ, текущих публикаций в периодических изданиях.

Инструментально-методический аппарат исследования. При проведении анализа и обобщения практического и теоретического материала применялись методы сопоставления, структурно-функционального анализа, единства исторического и логического, статистический метод.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, состоящих из двух параграфов каждая, заключения и списка используемых источников.

Во введении обосновывается актуальность данной темы, определяется цель и основные задачи исследования.

В первой главе «Становление стратегического менеджмента как самостоятельной управленческой практики» дается терминологическая основа, определяющая понятие стратегического менеджмента и определяющая основные тенденции развития его концепций.

Во второй главе «История развития менеджмента в системе управления организацией и этапы развития стратегического управления» показываются основные направления исторического развития стратегического менеджмента и выявляются основные причины возникновения этой науки..

В заключение делаются краткие выводы.

Список использованных источников содержит 15 наименований.

В приложении содержатся таблицы к материалу.

**Глава 1. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной управленческой практики**

**1.1 Понятие стратегического менеджмента**

Стратегия - это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности. «Хорошая» стратегия - это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

В этом определении специального пояснения требует термин «результаты хозяйственной деятельности». В англоязычной литературе используется выражение «organizational performance», которое очень часто и переводят как термин «результаты хозяйственной деятельности». Прямое же значение слова «performance» - исполнение. В том смысле как это, например, применяется в спорте, когда говорят об исполнении прыжка или упражнения. В театре можно говорить об исполнении балета, пьесы или отдельного танца. Именно в этом смысле употребляется слово «performance» - как исполнение организацией своей миссии или роли на рынке. Англоязычный термин намного шире, чем его русский перевод «результаты хозяйственной деятельности». Поэтому предыдущее определение можно было бы переформулировать следующим образом.[[1]](#footnote-1)

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии фирмы;

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом «стратегия - структура - контроль»;

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Можно выделить основные принципы и тенденции стратегического управления предприятиями в современных российских условиях.[[2]](#footnote-2)

1. Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера). Согласно российскому законодательству в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего (более 10% общих активов) имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д. В то же время собственник (в том числе фонд государственного имущества) не вправе вмешиваться в управление производством (выбор поставщиков, сбыт продукции, набор и увольнение работников и т.д.). Арендодатель следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

2. Основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу. В условиях кризиса средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независящих от предприятия факторов) может быть компенсирован повышенной эффективностью вложений.

Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом.

Она включает четыре основных этапа:

1) исчисление производственных расходов;

2) определение требуемых инвестиций (капиталовложений);

3) прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;

4) определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

3. Разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые - правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления. К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР, разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников. Вмешательство генерального директора в оперативное управление поставками, запасами, календарное планирование и т.д. неприемлемо в рыночной экономике.

4. Многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.

5. Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса. 80-е годы XX века стали во всем мире периодом возрождения малого бизнеса. Стратегический менеджмент учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации, малого и крупного бизнеса. Во-первых, это предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под силу произвести одному малому предприятию. Заключается соглашение, разделяются функции между участниками, каждый специализируется на том виде деятельности, который может выполнить наиболее эффективно. Во-вторых, следует выделить франчайзинг - систему сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством (до 3 тысяч) малых компаний. При этом крупная корпорация предоставляет свой товарный знак, предоставляет свою технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качество продукции.

Рассмотрим основные этапы стратегического менеджмента.

Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше.[[3]](#footnote-3) Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а, следовательно, необходимо определить: к чему стремиться, какие цели ставить.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Классифицировать цели можно по следующим функциональным областям:

Рыночные цели (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

- объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;

- число клиентов;

- доля рынка.

Производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов), например:

- обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы и планируемые запасы);

- построить цех (объем капитального строительства);

- разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР).

Организационные цели - все, что касается управления, структуры и персонала организации, например:

- принять на работу трех маркетологов;

- довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;

- внедрить систему управления проектами.

Финансовые цели - увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

- чистый объем продаж (из «рыночных целей»);

- величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);

- валовая и чистая прибыль;

- рентабельность продаж и т.п.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых - к рыночным и производственным. Данная классификация отличается простотой понятийного аппарата.

**1.2 Концепции стратегического менеджмента**

Концепция Бостонской консультативной группы. Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "роста-доли", которая больше известна как модель BCG. Эта модель представляет из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group.

В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, потребительских товаров длительного пользования, потребительских товаров недлительного пользования, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов, производстве электрооборудования), были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30%. Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты и стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и предопределяют конкурентные преимущества одной организации перед другой. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства.[[4]](#footnote-4)

Один из основных факторов конкурентного преимущества, низкие издержки производства, был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а следовательно и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Опубликование результатов исследования, проведенного специалистами BCG, буквально "взорвало" Америку. Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства организаций. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, BCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 году подход BCG использовался в более 100 организациях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться. Сегодня, по прошествии почти 30-ти лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели BCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.[[5]](#footnote-5)

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором организация будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления "зрелого" бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.

2. Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.

3. Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.

4. Освобождение от данного вида бизнеса.

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается, как уже отмечалось, значение темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса). Использование этого параметра в модели BCG важно по трем причинам:

1. Если темпы роста рассматриваемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то организация, строящая свой бизнес в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей относительной доли сравнительно проще. Это может быть достигнуто путем ускорения собственных темпов наращивания своего бизнеса. Для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать их аналогичный бизнес.

2. Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.

3. Повышенные темпы роста рынка воздействуют на объем денежной наличности со знаком минус даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют повышенных инвестиций в развитие бизнеса.

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную BCG смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.[[6]](#footnote-6)

Концепция Дженерал Электрик/Макензи. В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Со. и получившая название "модель GE/McKinsey". К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название "модель GE/McKinsey" говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, "матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций". Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название "пузырьковая диаграмма".

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако, теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: "Наша модель – это единственный способ сравнить яблоки и апельсины".[[7]](#footnote-7) И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квази-количественное позиционирование видов бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси Х и У) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

Концепция Артур де Литтл. Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Концепция конкуренции Shell/DPM. В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефтью, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях.[[8]](#footnote-8) В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

В таких вертикально интегрированных корпоративных структурах, к которым относится структура организации Shell, а также в структурах большинства других крупных нефтяных организаций, требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих заводов и других хозяйственных подразделений, так и по поводу размещения имеющихся объемов сырой нефти. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы BCG. Другой сложностью является то, что весь бизнес в таких организациях строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование. Все множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, является выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и, таким образом, соответствующие объемы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Кроме того, следует добавить, что очень часто выходящие с одного такого завода продукты просто-напросто конкурируют между собой на рынке.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2х2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3х3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежных средств (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.[[9]](#footnote-9)

Другая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Но несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химия, нефтепереработка, металлургия.

Изначально, при использования модели DPM организация Shell больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования модели DPM как критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки 3х3 матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию "генерирования денежной наличности". Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля организации с точки зрения потока денежной наличности. Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес - областей, порождающих денежную массу в бизнес - области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Концепции, основанные на портфельном подходе. вынесение окончательного решения: должна ли организация изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе.

Изменения портфеля можно разбить на две категории: диверсификацию и интернационализацию. Эти направления схожи между собой. Основное различие заключается в географическом регионе, в котором организация ищет новые возможности. Приняв решение об интернационализации, организация столкнется со всеми проблемами диверсификации, но в дополнение к ним она должна будет изучить социальный, политический и экономический климат другой страны. Ниже мы рассмотрим характеристики, общие для диверсификации и интернационализации.

При процедуре диверсификации определяются все возможности, каждая из них тестируется на предмет эффективности, а затем наиболее привлекательные добавляются к имеющемуся портфелю. Но, как мы отметили в той же главе, на практике дело обстоит совсем не просто. Чтобы показать логику портфельного анализа, вернемся ненадолго к его основным проблемам.

Главная проблема заключается в том, что цель организации описывается не единым показателем, а целым вектором показателей. Различны (и несоразмерны) единицы измерения целей, оптимизация одной из них отвлекает ресурсы, которые можно было использовать на оптимизацию других (цели неколлинеарны). Поэтому ближайшие цели противоречат долгосрочным, а цель "гибкость" – и тем, и другим.[[10]](#footnote-10)

Мы будем решать эту проблему "в лоб". Соответствующие цели будем использовать в качестве критериев для оценки и сортировки возможностей. В этом случае мы сможем отбросить некоторые неэффективные варианты, в наименьшей степени удовлетворяющие всем целям. Из оставшихся эффективных возможностей можно отобрать те, которые обеспечивают наиболее сбалансированный рост организации.

Второй крупной проблемой является неполнота информации. Это означает, что к тому моменту, когда должны приниматься стратегические решения, невозможно выделить или описать все будущие возможности по приобретению и/или созданию перспективных товаров и технологий.

В результате при проведении конкурентного и в особенности портфельного анализа, мы вынуждены работать с агрегированными данными, характеризующими отрасли или стратегические области бизнеса, а не конкретные варианты стратегических действий.

Вот почему необходимо использовать такую концепцию стратегии, которая определяет будущие направления развития продуктов организации, ее рынков и технологий. Тем самым определяется направление поиска новых возможностей. [[11]](#footnote-11)

Как только появляется очередная возможность, организация вновь обращается к стратегии, чтобы определить, соответствует ли проект избранному курсу. В случае отрицательного ответа проект отклоняется, в противном случае производятся дальнейшие исследования на предмет его соответствия целям организации.

**Глава 2. История развития менеджмента в системе управления организацией и этапы развития стратегического управления**

**2.1 Объективная возможность и необходимость возникновения стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент - это деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Слова «менеджер» и «менеджмент» употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии. Но лишь ко второй четверти XX в. они постепенно начинают приобретать определенное значение, в соответствии с которым менеджером является человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами.[[12]](#footnote-12)

В литературе менеджмент определяется как управление производством, система методов, принципов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности.

В связи с этим возникает вопрос: есть ли для нас необходимость не только изучать, но и вообще употреблять понятие «менеджмент», если в русском языке существует термин «управление», а проблемы управления производством достаточно полно раскрыты в отечественной литературе. Действительно, эти понятия кажутся идентичными, но в силу исторических, политических и других причин их сущность далеко не одинакова.

Более глубокое изучение менеджмента приводит к пониманию основного различия. Оно состоит прежде всего в том, что в условиях административно-хозяйственной системы практически до 90-х годов управление в нашей стране было подчинено плану, часто в ущерб не только удовлетворению потребностей людей, но и эффективности производства, что в конечном итоге обусловливало увеличение любой ценой выпуска продукции, ограничение инициативы производителей, низкую заинтересованность в результатах реализации и другие негативные последствия.

Наблюдался принципиально различный подход к условиям социалистического и капиталистического производства. А различные условия производства предполагали и различные подходы к управлению (см. приложение 1).

В директивно-плановой экономике управление ориентировалось не на потребителя и, в конечном результате, не на эффективность и прибыль, что в идеальном случае одно и то же, а на вышестоящее руководство и предопределялось самой сущностью бюрократической командной системы.

В силу этого то действительно ценное, чего достигла отечественная управленческая мысль, во многом осталось лишь теорией, в лучшем случае - предметом изучения, но не практического применения. Переход к рыночной экономике выявил неприемлемость действовавшей системы управления для новых условий хозяйствования, фактически застав отечественных руководителей врасплох. Возникла необходимость принципиально нового подхода к управлению, что и заставило обратиться к богатому зарубежному опыту в этой области, иными словами - к менеджменту.

Однако такой подход не отрицает полностью директиву планирования, поскольку управление предприятием без учета прогноза состояния рынка, без планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия, планирования сбыта продукции и издержек сводит эффективность деятельности к минимуму. Во время перехода нашей страны к рыночной экономике видоизменяются многие экономические категории, в частности планирование деятельности предприятия. Непосредственно планирование как функция предприятия остается, но при этом его конечная цель, виды и методы существенно изменяются. Так, сама категория «планирование» перерастает в категорию «стратегический менеджмент». Да и само планирование производственной деятельности выходит на принципиально новый уровень. Если при социалистической экономике планирование деятельности предприятия являлось формальным и сводилось к указанию «сверху» конкретных цифр экономических показателей, которые необходимо было достичь к концу года, пятилетки и т.д., то сейчас, в условиях рыночной экономики, стратегический менеджмент стал одной из важнейших экономических категорий с точки зрения практической деятельности предприятия. Отдел стратегического менеджмента занимается разработкой стратегии функционирования предприятия в сложных, постоянно меняющихся условиях рынка. Конечной же целью стратегического менеджмента становится получение максимальной прибыли при минимальных издержках.[[13]](#footnote-13)

Вся история развития менеджмента была связана с двумя подходами к управлению: первый из них акцентировал внимание на управлении операциями (технической стороной производственного процесса), другой - на управлении трудовыми ресурсами, отдавая приоритет психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности. Стратегический менеджмент связан в свою очередь со следующими подходами к планированию: планирование производственно-коммерческой деятельности предприятия на микроэкономическом уровне, планирование издержек производства, планирование прибыли, планирование потребности производственных ресурсов, планирование сбыта продукции.

С начала века (т.е. с момента зарождения теории управления) и до 60-х годов принципы управления и планирования строились по закрытому типу. Иначе говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за пределами предприятий, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа предприятий рассматривалась с точки зрения закрытой системы. На таких принципах варьировалась до настоящего времени управленческая деятельность и в нашей стране. Все управление в масштабах предприятия в данном случае большей частью сводится к оперативному регулированию его внутренней деятельности без ориентации на внешние изменения.

Лишь с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к решению возникающих проблем исходя из того обстоятельства, что деятельность предприятия во многом обусловлена внешней средой.

Происходит эволюция и в другом направлении - от рационального фактора к социальному. Рациональный (механический) фактор предполагает достижение конкретных целей, прежде всего максимизацию прибыли. Исходя из этого строится вся работа организации.

Однако в своем развитии управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей предприятия с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению от принципов рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

Далее, в 40-50-е годы, в крупных западных фирмах появляется отдел финансового планирования, занимающийся текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Планирование в таких фирмах ограничивалось составлением регулярных финансовых смет по статьям расходов на различные цели. Позднее, в 50-60-е годы, фирмы стали выполнять новую функцию: планирование, направленное не во внутрь фирмы, а вне ее, т.е. в экономическое, научно-техническое, социально-политическое окружение. Появляются новые экономические категории, такие, как долгосрочное планирование, скользящее планирование, стратегическое планирование.

70-90-е годы: совершенствование планирования в начале 70-х годов выражается в создании принципов и методологии стратегического менеджмента. Система стратегического управления предполагает:

* Выделение ресурсов фирмы под стратегические цели.
* Создание центров руководства, систематизированных по целям.
* Оценку и стимулирование деятельности подразделений.

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде. [[14]](#footnote-14)

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Слово "стратегия" означает "искусство развертывания войск в бою". За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Примером корпоративной стратегии может служить стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка). Бизнес-стратегию может иллюстрировать стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации. Функциональная стратегия может быть представлена стратегией управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексна стратегическое планирование, с другой – структура управления организацией отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов.[[15]](#footnote-15)

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствуй щей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных организаций, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет.

В конце 60-х – начале 70-х годов в нашей стране появился целый ряд интересных публикаций и многие отрасли приступили к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектом планирования являлось министерство, ведомство. Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы в прошлом. Министерство не и мело достаточных возможностей, стратегической информации и времени на эту работу из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами. План формировался как "жесткая конструкция", при которой игнорировался основополагающий принцип стратегического планирования – адаптивность планов. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана.[[16]](#footnote-16) Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых.

В системе стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Известно, что термин "долгосрочное планирование" употребляют для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на деятельности организации в долгосрочном аспекте. При этом в зависимости от сферы деятельности эта перспектива может охватывать 5, 10 лет или несколько десятилетий. Содержание определения "долгосрочное планирование" во многом зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой. Следовательно, плановый горизонт для разных организаций может быть различным. В этом смысле использование термина "стратегическое планирование" представляется более предпочтительным, поскольку оно не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и сущность этой работы.

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление? Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления.

**2.2 Основные этапы развития стратегического управления**

Основные эпохи экономического развития стран, этапы совершенствования систем управления организациями проще всего рассматривать на примере развития экономики США.

Бурное развитие промышленного производства в США пришлось на 80-е годы XIX века. Этот период в литературе принято называть «эпохой массового производства», начинается формирование его инфраструктуры. Основная задача, стоявшая перед организациями в то время – максимизация объемов производства слабодифференцированного товара с минимальными издержками.

Эпоха массового производства характеризуется четким разделением отраслей и предсказуемыми перспективами роста. У компаний в то время отсутствовала необходимость входить в другие отрасли. Предпринимательский сектор функционировал практически автономно, без вмешательства со стороны государства и общества.

Период массового производства продолжался вплоть до 30-х годов прошлого столетия. В результате производства однотипных дешевых товаров, произошло насыщение рынка такими товарами. Появился термин «перепроизводство». Многие предприятия обанкротились, так как их продукция перестала пользоваться спросом. Необходим был качественный скачок для продолжения экономического развития.

Выход был найден в расширении номенклатуры производимой продукции, в улучшении организации сбыта и интенсификации рекламных усилий. Настало время так называемой «эпохи массового сбыта». В это время усилия менеджеров компаний были направлены на расширение ассортимента выпускаемой продукции, совершенствование сетей сбыта и обслуживания.

Однако время шло, и бурное развитие экономики после Второй Мировой войны, когда спрос на продукцию был большим, а экономическое развитие закономерным, сменилось «постиндустриальной эпохой» (с середины 50-х годов прошлого века). Этот период продолжается и по сей день. Характерными чертами постиндустриальной эпохи явились ускорение темпов роста научно-технического прогресса, новый уровень благосостояния, достигнутый обществом. Рост доли услуг в ВВП, высокая степень дифференцированности продукции, усиление внимания к негативным формам прогресса, таким как загрязнение окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями, росту фактора удовлетворенности индивидуумов от совершаемой работы, а также увеличение темпов протекания экономических процессов породили изменение структуры экономики и ее идеологии.

Параллельно с развитием экономики развивалась и управленческая мысль. Экономическая ситуация усложнялась и в связи с этим требовались все более новые подходы к управлению организацией.

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии управленческой мысли 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, для которого характерны: внутренняя направленность отчетности и плановой информации и 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 основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем объединяются 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 определения реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

* отход от экстраполяции 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.

Третий этап развития управления иначе называют стратегическим планированием, а четвертый – стратегическим управлением в реальном масштабе времени. Отличие стратегического планирования от долгосрочного планирования заключается в разной трактовке будущего. Исходя из долгосрочного планирования будущее определяется на основе экстраполяции прошлых тенденций. В системе стратегического планирования не считается, что будущее можно изучить с помощью экстраполяции.

Кроме того, в стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений о внешней и внутренней среде фирмы. Отличием стратегического планирования от долгосрочного также является его вариативность, т.е. разработка альтернативных версий развития будущего фирмы.

Управление на основе гибких экстренных решений преимущественно требуется тогда, когда перед компанией стоят реальные угрозы со стороны внешней среды, которые предположительно могут проявится гораздо в более короткие, чем период планирования, сроки. В данной ситуации руководству компании приходится решать проблемы по мере их поступления, подготавливать стратегические решения на основе слабых сигналов, а в отдельных случаях вести свой бизнес в труднопредсказуемой окружающей среде (в условиях стратегических неожиданностей).

Сочетание последних двух видов управления все чаще используется на предприятиях. Стратегическое планирование заменяет собой долгосрочное планирование и является периодическим управлением. Управление в реальном масштабе времени призвано помочь руководителям предприятий грамотно реагировать на неожиданные безотлагательные изменения во внешней и внутренней среде организации.

Термин "стратегическое управление" был введен на стыке 1960-79 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.

Предпосылками, определяющие актуальность разработки концепции стратегического управления, стали такие факторы, как:

Интеграционные процессы, которые привели к образованию финансово-промышленных групп.

Глобализация бизнеса. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, и происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм - "Сименс", "Sony", "Procter&Gamble", "Panasonic" и множества других - продается во всех странах мира. Противостоять натиску глобальных фирм можно только аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию в конкурентной среде.[[17]](#footnote-17)

Возросла роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность внезапных изменений, их непредсказуемость.

В данной ситуации, исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечило бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления предприятия.

Разработка идей стратегического планирования и управления нашла отражение в работах таких авторов как Frankenhofs и Grager (1971), Ansoff (1972), Shcendel и Hathen (1972), Irwin (1974), а также отечественных экономистов Азоева, Виханского, Градова и т.д. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения.

Популярность стратегического планирования пришлась на конец 1970-х начало 1980-х годов, когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем фирмы. Однако в 1980-х годах формальные методы стратегического планирования показали свою ограниченность в новых условиях. Основными причинами этого стали: усиление неопределенности деловой среды. Поэтому именно в это время стратегическое управление включило в себя также инструменты и методы управления на основе гибких экстренных решений. Сравнительная характеристика рассмотренных систем корпоративного управления представлена в приложении 2.

Таким образом, сменяющие друг друга системы управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего. Таким образом, возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

**Заключение**

В данной работе была сделана попытка провести исследование одного из направлений стратегического менеджмента как стратегическое управление, основываясь на историческом анализе. На основании исследования работ российских и зарубежных специалистов в области научного управления, можно сделать следующие выводы:

1. Основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу. В условиях кризиса средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы.
2. Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.
3. В директивно-плановой экономике управление ориентировалось не на потребителя и, в конечном результате, не на эффективность и прибыль, что в идеальном случае одно и то же, а на вышестоящее руководство и предопределялось самой сущностью бюрократической командной системы.
4. Вся история развития менеджмента была связана с двумя подходами к управлению: первый из них акцентировал внимание на управлении операциями (технической стороной производственного процесса), другой - на управлении трудовыми ресурсами, отдавая приоритет психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности. Стратегический менеджмент связан в свою очередь со следующими подходами к планированию: планирование производственно-коммерческой деятельности предприятия на микроэкономическом уровне, планирование издержек производства, планирование прибыли, планирование потребности производственных ресурсов, планирование сбыта продукции.
5. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.
6. Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой – структура управления организацией отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.
7. Термин "стратегическое управление" был введен на стыке 1960-79 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.
8. В стратегическом планировании, по сравнению с долгосрочным, пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений о внешней и внутренней среде фирмы. Отличием стратегического планирования от долгосрочного также является его вариативность, т.е. разработка альтернативных версий развития будущего фирмы.

**Список использованных источников**

Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №4.

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. М:Москва. -2003.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика.-2002.
3. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М., «Дело».- 2002.
4. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления . – М.:ТРТУ.- 2000.
5. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: ИИД «Филин».- 2007.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская Деловая Литература.- 2006.
7. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. М., «Люксарт», 2006.
8. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: Учеб. пособие. - СПб. - 2007.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М: «Банки и биржи», «ЮНИТИ».- 2004.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы менеджмента. М., «Дело».- 2005.
11. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №4.
12. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии.- М.: Москва.-2007.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез».- 2006.
14. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А.Л. Градова, СПб., «Специальная литература».- 2005

**Приложение 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ограничивающие условия | Предприятие в условиях рыночной экономики | Предприятие в условиях директивно-плановой экономики |
| 1. Ресурсные ограничения  | Редко бывают эффективными  | Почти всегда эффективны, более узкие, чем ограничения, обусловленные спросом |
| 2. Ограничения, обусловленные спросом  | Почти всегда эффективны  | Редко бывают эффективными |
| 3. Бюджетные ограничения  | Жесткие | Мягкие |
| 4. Производственный план  | Автономный, формируется предприятием самостоятельно.  | Устанавливается на уровне ресурсных ограничений и не достигает границы ограничений, обусловленных спросом |

Таблица 1. Два типа предприятий и действительные ограничения.[[18]](#footnote-18)

**Приложение 2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Управление на основе контроля | Управление на основе экстраполяции | Упра вление на основе предвидения изменений | Стратегическое управление |
| Допущения | Прошлое повторяется | Тенденции сохраняются | 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 | Целевое управление | Стратегический анализ | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в управлении | Стабильность/ реактивность | Предвидение | Исследование | Творчество |
| Период | С 1900 г. | С 1950-х гг. | С 1960-х гг. | С 1980-х гг. |

Таблица 2. Сравнительные характеристики систем управления.[[19]](#footnote-19)

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика,- 2002.-С.40. [↑](#footnote-ref-1)
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская Деловая Литература, 2006.-С.56. [↑](#footnote-ref-2)
3. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №4. [↑](#footnote-ref-3)
4. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. М:Москва. -2003.-С. 256. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления. –М.: ТРТУ.- 2000.- С.152. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления. –М.: ТРТУ.- 2000.-С.157. [↑](#footnote-ref-6)
7. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии.- М.: Москва.-2007. -С.45. [↑](#footnote-ref-7)
8. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии.- М.: Москва.-2007.-С.52 [↑](#footnote-ref-8)
9. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии.- М.: Москва.-2007.-С.53 [↑](#footnote-ref-9)
10. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: ИИД «Филин».- 2007. – С. 154. [↑](#footnote-ref-10)
11. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: ИИД «Филин».- 2007.-С. 157. [↑](#footnote-ref-11)
12. Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №4 [↑](#footnote-ref-12)
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М: «Банки и биржи», «ЮНИТИ».- 2004.-С. 80. [↑](#footnote-ref-13)
14. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. М., «Люксарт», 2006.-С.124. [↑](#footnote-ref-14)
15. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А.Л. Градова, СПб., «Специальная литература».- 2005.-С. 56. [↑](#footnote-ref-15)
16. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы менеджмента. М., «Дело».- 2005.-С.154. [↑](#footnote-ref-16)
17. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М., «Дело».- 2002.-С.86. [↑](#footnote-ref-17)
18. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: Учеб. пособие. - СПб., 2007.-С. 115. [↑](#footnote-ref-18)
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – С. 345 [↑](#footnote-ref-19)