

**Министерство высшего и среднего специального образования  
Республики Узбекистан**

**Ташкентский Государственный технический Университет  
имени Беруни**

**Факультет «Экономика и менеджмент»**

**Кафедра «Менеджмент»**

# **Реферат**

**По дисциплине: «Стратегический менеджмент»**

**На тему:**

## **«Методы стратегического менеджмента»**

**Выполнил: студент группы 17-06  
3 курса Барышников М.Н.**

**Приняла: Лутфуллаева Н.Х.**

**Ташкент- 2013**

## Методы стратегического менеджмента

### СОДЕРЖАНИЕ:

1. ВВЕДЕНИЕ	-3-
2. МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ	-4-
3. МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ	-5-
4. МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ	-6-
5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	-9-
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	-10-

## Методы стратегического менеджмента

### ВВЕДЕНИЕ

Методы стратегического управления развитием предприятия в режиме реального времени

Роль методов в организации управленческой деятельности не менее важна, чем роль технологий, так как с помощью методов мы можем ориентироваться в многочисленных стратегиях, выделять кластеры, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

В настоящей статье рассматриваются методы обработки текущих (действующих) ситуаций, ранее или внезапно возникших, определенных или неопределенных.

Когда текущая ситуация такова, что времени на стратегическое планирование практически нет и задачи надо решать немедленно, то говорят, что наступил период принятия гибких экстренных решений в реальном масштабе времени. Гибких, потому что организация должна иметь какую-либо альтернативу в принятии решения, и альтернатива определяется достаточностью резерва и подготовкой ряда возможных решений. Экстренных, потому что откладывание решения приведет фирму к кризису. В реальном масштабе или режиме реального времени, потому что ситуацию надо решать в процессе ее развития, чтобы можно было успеть отвести связанные с ней угрозы или использовать предоставляемые ею возможности.

Чтобы концентрировать ресурсы на действительно жизненно важных для фирмы задачах, сами эти задачи требуется идентифицировать и отранжировать по важности. Здесь применим метод управления посредством ранжирования стратегических задач.

Далее следует классификация ситуаций по признаку внезапности, неожиданности для фирмы. Ситуация может быть совершенно неожиданной для фирмы: либо ее невозможно было предсказать, поскольку не было информации, либо аналитическая функция системы стратегического управления фирмой не сработала.

В таком случае мы используем метод стратегического управления в условиях неожиданности.

Во многих случаях мы сталкиваемся с неопределенным сигналом о состоянии среды. Мы его воспринимаем как <слабый сигнал> с неизвестной информацией о направлении, времени и силе воздействия. Здесь должен применяться метод стратегического управления по слабым сигналам.

В указанной группе методов И. Ансофф выделяет следующие методы:

- Метод управления посредством ранжирования стратегических задач (УРЗ);
- Метод управления в условиях стратегических неожиданностей (УСН);
- Метод стратегического управления по слабым сигналам о состоянии среды (УСС).

## Методы стратегического менеджмента

### МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

В рамках долгосрочных программ возникает множество изменений внешней среды и тем самым создаются стратегические ситуации. По концепции стратегического управления такие ситуации воспринимаются управляющей системой фирмы как стратегические задачи.

Стратегическая задача - часть стратегии развития предприятия, направленная на обеспечение определенной подцели.

Метод управления стратегическими задачами заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. Для решения задач с быстро меняющимися условиями в данном методе использован принцип своевременных решений, предполагающий раннее выявление важных изменений.

Условия раннего выявления изменений:

- в отличие от долгосрочного и стратегического планирования, рассматривающих стратегические задачи в течение годового планирования, система, овладевшая методом управления путем ранжирования стратегических задач, должна действовать в реальном масштабе времени;
- решение стратегических задач происходит непрерывно на протяжении всего года, ежемесячно пересматривается и корректируется перечень (каталог) стратегических задач;
- ведется непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками; специально неоднократно предупреждается руководство фирмы о необходимости срочного внимания к стратегическим задачам.

Метод эффективен лишь при быстром реагировании на изменение тенденций, предусматривающем ряд шагов и условий:

- обязанности управления системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы;
- допускается возможность действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации.

Возникающие ситуационные задачи идентифицируются и классифицируются на четыре категории:

- 1) самые срочные и важные для функционирования предприятия;
- 2) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода (месяца, квартала, года);
- 3) важные, но не срочные задачи, хотя и требующие постоянного контроля;
- 4) задачи, не стоящие рассмотрения центральным руководством.

Из срочных задач формируется приоритетный список стратегических задач, который периодически пересматривается. Для решения стратегической задачи разрабатывается стратегическая программа - проект, план, бюджет, исполнители, контроль.

### МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НЕОЖИДАННОСТЕЙ

Далеко не все проблемы поддаются идентификации на ранних этапах путем выявления слабых сигналов. Такие проблемы превращаются в стратегические неожиданности. При этом может возникнуть стечение следующих обстоятельств:

проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям; она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы; неумение принять контрмеры приводит к финансовому ущербу, ухудшению возможностей получения прибылей; контрмеры должны быть приняты срочно, но существующий порядок этого не позволяет.

В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся: задачи новые, 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 <верхнем эшелоне> руководства запаздывает, а решения руководителей <нижних уровней> только усложняют ситуацию.

Каждая фирма попадала в такие ситуации, поэтому для будущих стратегических неожиданностей на основе ее опыта следует разработать систему чрезвычайных мер. В ряде работ, в том числе [2; 3], выделены характерные черты этой системы:

- 1) при возникновении стратегической неожиданности должна заработать созданная специально для этого коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая все структурные границы, фильтрует информацию и оперативно передает ее по звеньям организации;
- 2) на время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности высшего руководства: одна группа занимается контролем и сохранением морального климата в организации, другая - ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов, третья - принимает чрезвычайные меры;
- 3) для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп. Руководители и члены оперативных групп, не взирая на сложившиеся внутрифирменные организационные отношения и связи, свободны в своих действиях, представляют собой не просто группы планирования, а группы стратегического действия. Группа управляющих высшего руководства формулирует общую стратегию (даже в этих условиях стратегия все равно должна быть), распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общей стратегии;
- 4) оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания. Группы строятся по функциям жизненного цикла продукции (НИОКР, производство, маркетинг, реализация). Обучение групп проводится для работы в инновационных условиях.

Центральной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.

### МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО СЛАБЫМ 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>. Методы стратегического планирования, стратегического позиционирования, ранжирования задач как раз основаны на использовании сильных сигналов.

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. Концепция управления по <слабым сигналам> принимается фирмами под воздействием увеличивающейся нестабильности внешней среды и желанием раньше конкурента реагировать на новые проблемы.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам - разработка стратегий <слабых реакций> (осторожных, предварительных) фирмы во внешней среде и внутренней среде.

По мере повышения эффективности стратегических реакций различают следующие формы:

- 1) реакция при определенной осведомленности об обстановке;
- 2) реакция при обеспечении некоторой гибкости;
- 3) реакция при определенной готовности к действиям.

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.

Однако у И. Ансоффа есть два положения о слабых сигналах [1, с. 59]. По первому положению, которое мы сейчас и излагали, сигналы указывают на зарождающееся явление, судьба которого еще не известна. Второй взгляд на <слабый сигнал> состоит в том, что сам сигнал уже понятен и ясно, что делать, но времени на реакцию остается очень мало, т. е. сигнал слаб по временному ресурсу.

Нам представляется, что здесь лучше сразу идентифицировать сигнал как <сильный>, но со слабым ресурсом времени на реакцию. Поэтому мы выдвигаем здесь два класса методов:

- метод управления по слабым сигналам, указывающим на возможную тенденцию (УСЛС);
- метод управления по сильным сигналам со слабым временным ресурсом на реакцию (УСИС).

В действительности руководство каждого предприятия бывает в таком положении, когда предстоит выбор: реагировать ли сразу при идентификации <слабого сигнала> (точка А), реагировать ли при настойчивом объявлении о сигнале со стороны своих компетентных

## Методы стратегического менеджмента

профессиональных менеджеров (точка В) либо принимать решения тогда, когда уже сигнал стал очевидным, когда не реагировать уже нельзя - сигнал слишком сильный (точка С).

При этом сразу обнаруживается качество всей системы стратегического управления: чем ближе точка компетентности <В> к точке возникновения и идентификации слабого сигнала <А>, тем оно качественнее.

Метод управления по сильным сигналам со слабым временным ресурсом на реакцию - это очень распространенный метод. Действительно, часто на фирмах возникают ситуации, когда отдельные специалисты <давно> говорят о надвигающихся угрозах, но в силу различных фильтров, действующих в организации, решение о реакции принимается только тогда, когда ситуация становится ясна всем, включая сотрудников фирмы всех уровней, потребителям, поставщикам и главное конкурентам. И когда решение принято, оказывается, что времени уже нет.

Многое определяет логистика информационных потоков: создание, распределение, движение, интерпретация информации и, наконец, уровни осведомленности специалистов и руководства. Во всех случаях решающее значение имеет качество информационной системы, пропускная и фильтрующая способность информационных каналов.

Выделяют три типа информационных фильтров:

- **Методический фильтр.** При изучении внешней среды, прогнозировании, анализе ее состояния, анализе внутренней среды вырабатываются оценки, формируются сигналы. Количество и качество этих сигналов прямо зависят от состояния методологической разработки системы, уровня методической разработки анализа сред, их оценки и прогнозов, т. е. мы имеем дело с методическим фильтром. После этого фильтра данные поступают к функциональному и руководящему составу.
- **Психологический фильтр.** Данные, поступающие к руководству фирмы, становятся информацией, на основе которой принимаются решения лишь после того, как они пройдут следующий, психологический фильтр, в основе которого лежит мысленная модель успешности действий, используемая руководителями.
- **Властный фильтр.** Этот фильтр на пути данных ставит руководящая иерархия фирм, поскольку информационный ресурс - один из атрибутов власти. Пропускная способность фильтра здесь определяется отношением руководителя к фирме, его интересами, принадлежностью к какой-либо группе, его типом мышления.

В результате обработки информации и наращивания ее объема формируются уровни осведомленности о неожиданных проблемах.

Выделяют 5 уровней осведомленности:

- 1) ощущение, предположение последствий сигнала (опасности/возможности);
- 2) известен источник сигнала и направления воздействия (из какой стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), под влиянием какой сферы макросреды, в результате воздействия какой внешней системы, на какую

## Методы стратегического менеджмента

внутреннюю систему оказано воздействие, на какой блок, на какие элементы, на какой параметр);

3) установлены конкретные последствия сигнала (рассчитаны воздействия - определена мера и динамика воздействия);

4) известны конкретные ответные меры (реакция);

5) рассчитаны возможные результаты реакции.

Таким образом, с учетом расширения имеется следующая классификация методов:

1. Методы стратегического управления развитием общего потенциала предприятия на основе предвидения изменений:

метод развития и использования накопленного общего потенциала в рамках сложившихся направлений деятельности - стратегии интенсивного роста: глубокая обработка рынка, разработка рынка, разработка продукта. Стратегии сокращения. Локальные инновации; метод развития и использования накопленного общего потенциала в других направлениях деятельности - стратегии диверсификационного роста: вертикального (уход от конструкции), горизонтального (уход от технологии), конгломератного (уход от клиента). Технические, маркетинговые и организационно-управленческие нововведения; метод развития общего потенциала за счет его объемного увеличения - стратегии интеграционного роста: горизонтального (с конкурентами), вертикального прогрессивного (вперед, с потребителем), вертикального регрессивного (назад, с поставщиком). Организационно-управленческие нововведения.

2. Методы стратегического управления развитием фирмы в реальном режиме времени:

- метод управления посредством ранжирования стратегических задач;
- метод управления в условиях стратегических неожиданностей; метод управления по <слабым сигналам>, указывающим на возможную тенденцию;
- метод управления по <сильным сигналам> со слабым временным ресурсом на реакцию.
- 

Итак, данная классификация дает нам состав методов стратегического управления развитием фирмы в режиме реального времени. Очевидно, что это очень ограниченное пространство для развернутой классификации методов. Чтобы гарантировать специалистам предприятий отрасли более полный выбор возможных стратегий развития, требуется расширить круг признаков.

Анализ некоторых предприятий показывает, что классификацию следует дополнить такими признаками, как развитие элементов потенциала; развитие благоприятной рыночной среды; динамика развития; масштаб развития; способ развития.

Полученная классификация отличается от имеющихся большей глубиной разработки за счет расширения признаков классификации. Она позволяет аналитикам на самых ранних стадиях разработки стратегий иметь наибольший каталог возможных альтернативных стратегий развития предприятия.

Вместе с тем классификация не претендует на завершенность, она открыта для расширения за счет введения других вновь появляющихся признаков.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных факторов успешного бизнеса и эффективного менеджмента в условиях рыночного хозяйствования организацией является стратегический менеджмент.

Стратегическое управление— это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений макросреды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

Преимущества системы стратегического управления, определившие ее широкое распространение за рубежом, заключаются в том, что она позволяет сформулировать глобальные цели развития фирм, сформировать позицию менеджеров высшего и среднего звена, оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды и тем самым повысить конкурентоспособность организации.

Стратегический менеджмент нацелен на долгосрочные результаты и базируется на постоянном учете изменений внешней среды, отличающейся большой неопределенностью. Проработка сценариев развития организации с целью выработки адекватных условиям бизнеса и окружения стратегий позволяет предусмотреть и реализовать конкурентные преимущества организации в сложных условиях рынка.

Итак, несмотря на современное состояние экономики, американский менеджмент внес значительный вклад в теорию и практику управления. Опыт управления и планирования в фирмах и корпорациях с учетом конкретных условий и специфики может быть использован в крупных российских холдингах, корпорациях и акционерных обществах на практике.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Журнал "Рынок ценных бумаг" №24 2006 г. Гунин В
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 2003.
3. Ансофф И. - Стратегическое управление - М.: Экономика, 2005.
4. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
5. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
6. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинг в системе управления предприятием; Развитие предприятия и конкурентоспособность: Сб. МДНТП.-М., 2006.