

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

**«Стратегический менеджмент как технология
управления»**

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург
2017**

Существование государственного управления здравоохранением в России обусловлено признанием человека, его жизни и здоровья высшими первичными ценностями, относительно которых определяются другие ценности и блага всего общества. Поэтому управление здравоохранением является комплексной задачей всего общества, в осуществлении которой принимают участие множество секторов народного хозяйства страны и структур управления (от местных органов самоуправления до федеральных органов управления).

Подходов к определению понятия стратегического менеджмента как экономической категории существует большое количество. Совокупность этих подходов позволяет оценить процесс стратегического управления как достаточно обширное и многогранное понятие. В процессе изучения различных подходов и теоретических аспектов данной категории мы выделяем перечень особенностей, которые характерны для стратегического управления. Большинство характерных особенностей стратегического менеджмента представляются как положительные, но некоторые исследователи также выделяют особенности, которые расцениваются как потенциальные угрозы или риски для организаций. Имеется множество самых разнообразных суждений, которые определяют суть содержания процесса стратегического управления организациями.

В современной управленческой среде понятие «стратегическое управление» употребляется повсеместно и часто, так как воздействия на изменения и преобразования в организациях происходят постоянно. Эти воздействия приводят к преобразованию параметров организации и являются процессами.

Питтс и Лей считают, что сам процесс стратегического управления используется для выполнения стратегических задач учреждений и организаций, а также для реализации их миссий и видений [20, с. 27].

Известный теоретик Мескон в процессе стратегического управления выделяет девять последовательных «элементов:

1. разработка миссии и целей организации;
2. оценка внешней среды;
3. анализ внешней среды;
4. управленческое исследование сильных сторон организации;
5. управленческое исследование слабых сторон организации;
6. анализ стратегических альтернатив;
7. выбор стратегических альтернатив;
8. реализации стратегии;
9. оценка стратегии» [87].

Российский учёный Г.Я. Гольдштейн представляет схожую модель стратегического управления фирмой, где он выделяет несколько необходимых этапов стратегического управления (схема 1.1).

Наш соотечественник Олег Виханский определяет процесс стратегического управления организацией как динамическую последовательность следующих управленческих «процессов:

1. Анализ (внешней и внутренней) среды.
2. Определение миссии и целей.
3. Выборы и реализация стратегии
4. Оценка и контроль реализации [26, с. 93].

Эта модель демонстрирует первоначальный анализ внешней и внутренней среды организации и только после этого определяется миссия и формулируются цели. Положительным фактором данной модели является более четкое установление целей организации, так как они основываются на реальных условиях внешней и внутренней среды, но отрицательным фактором является «подстройка» миссии под существующие условия, что изменяет первоначальную идею создания и предназначения этой организации.



Схема 1.1 — Процесс стратегического менеджмента по Г.Я. Гольдштейну

Исследователи в области менеджмента Пирс и Робинсон предложили свой вариант модели процесса стратегического управления (схема 1.2), которая также выделяет миссию компании, цели, анализ внешней и внутренней среды. В предложенной модели среда (внешняя и внутренняя) непосредственно на долгосрочные цели не влияют, эти цели не меняются, так как сформированы только под влиянием самой миссии организации, что делает данную модель более сильной. Миссия, основанная на центральных ориентирах и ценностях не зависит от коротких колебаний внешней и внутренней среды, так как она сосредоточена на наиболее прочных и характерных чертах внутренней среды компании. Имеющиеся

долгосрочные цели в модели Пирса и Робинсона указывают краткосрочные цели и главную стратегию компании (Grand Strategy) [20, с. 29].

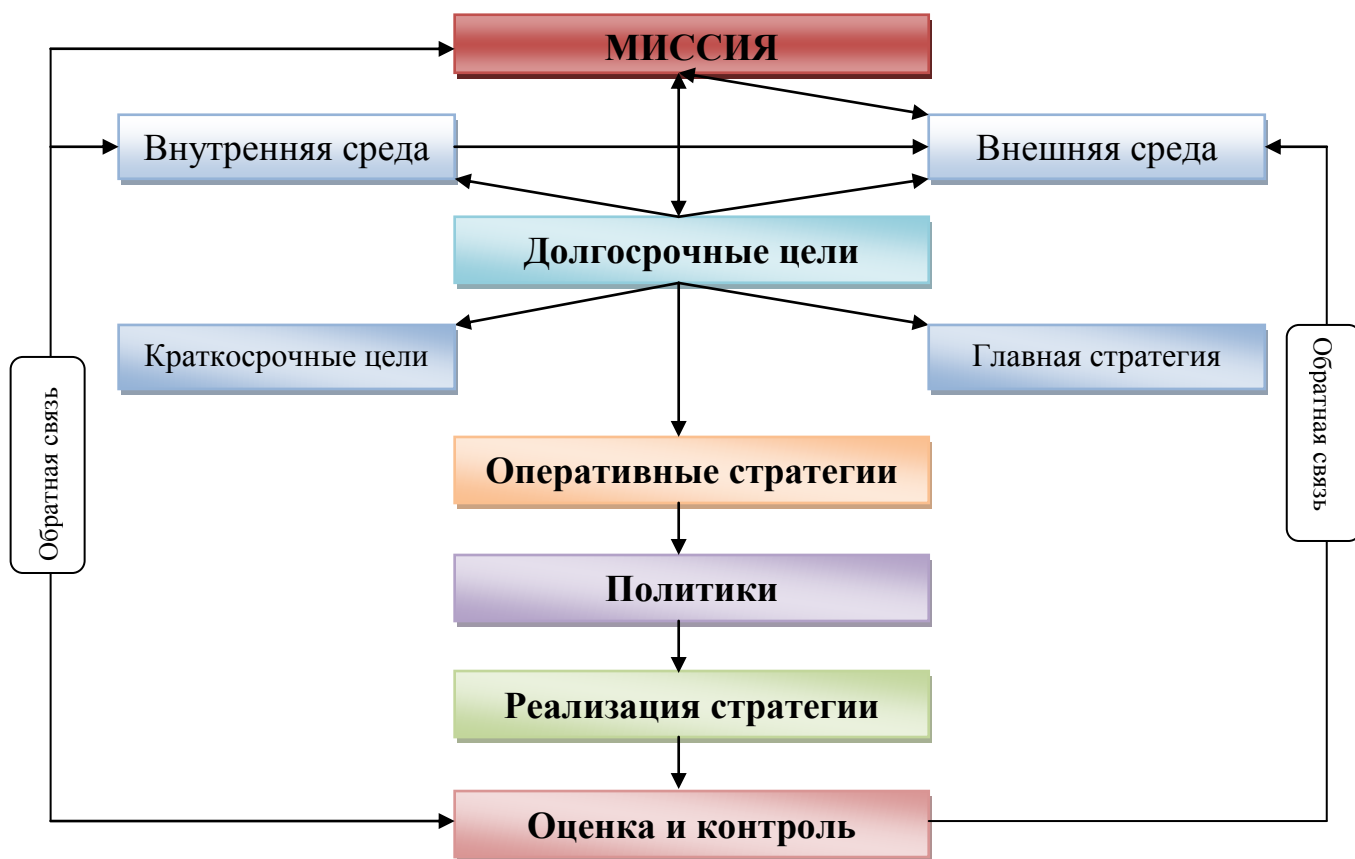


Схема 1.2 — Процесс стратегического менеджмента по Пирсу и Робинсону

Оригинальным подходом в теории менеджмента служит модель Венсила-Лагранжа (рисунок 1.1). В ней авторы выделяют три уровня стратегических решений: предприятие, сферы бизнеса, функциональные сферы деятельности. Каждый из этих уровней «проходит четыре фазы:

1. структуризация целей, определение расхождения между поставленными целями и реально существующими возможностями (анализ пробелов);
2. определение необходимых ресурсов и разработка вариантов стратегий;
3. распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
4. наблюдение и контроль намеченных планов и программ» [58, с. 277].

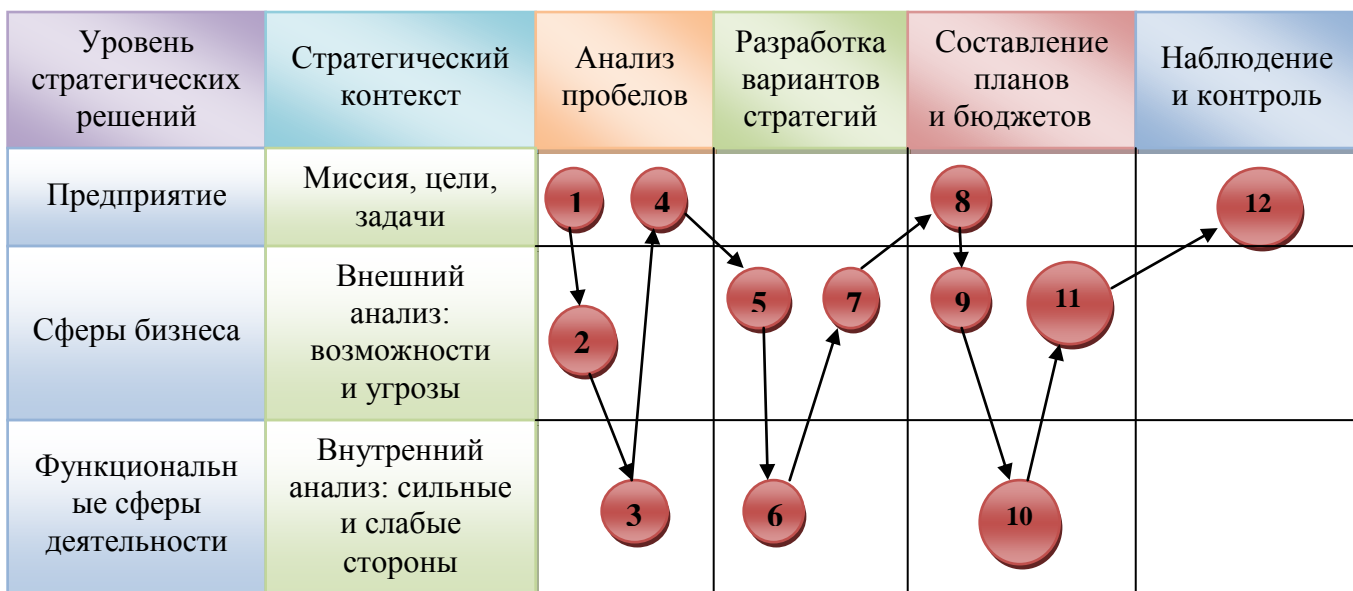


Рисунок 1.1 — Процесс стратегического менеджмента по Венсила-Лагранжа

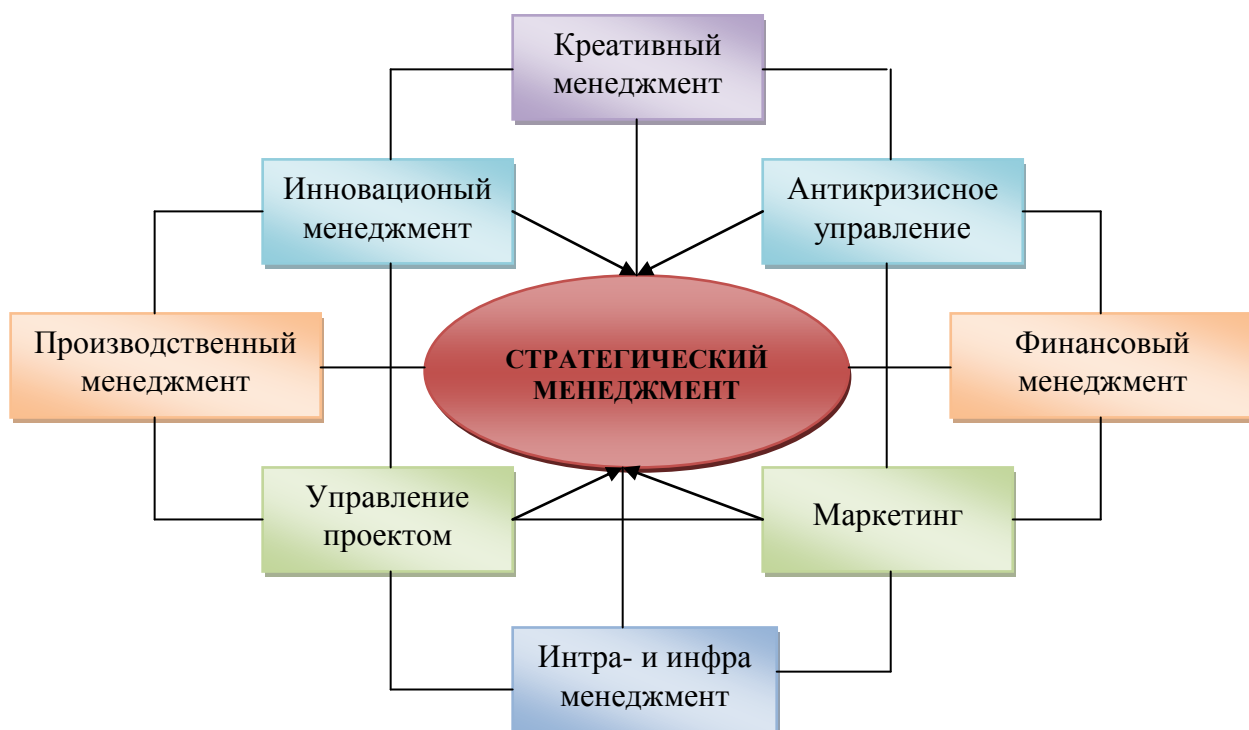


Схема 1.3 — Стратегический менеджмент по Э.М. Короткову

Э.М. Коротков считает, что стратегический менеджмент является таким методом управления, в котором приоритет отдаётся стратегии над тактикой. Стратегия оказывает основное влияние на все характеристики управления: планирование, структуру, функции, контроль, работу

с персоналом, информационные технологии и др. Стратегический менеджмент вобрал в себя лучшие свойства различных типов менеджмента (схема 1.3) и связал их практическим применением [36, с. 146].

Исследуя множество подходов и классификаций определения содержания процесса стратегического управления, для медицинских учреждений мы остановились на модели, в которой присутствуют этапы целеполагания, анализа, разработки и реализации стратегии. Анализ информации о внешней и внутренней среде в этой модели имеет важное значение. Он взаимосвязан со всеми элементами системы стратегического управления, кроме «контроля и координации». Эта необходимо для постоянного мониторинга выполняемых преобразований в условиях изменяющейся окружающей действительности (схема 1.4).

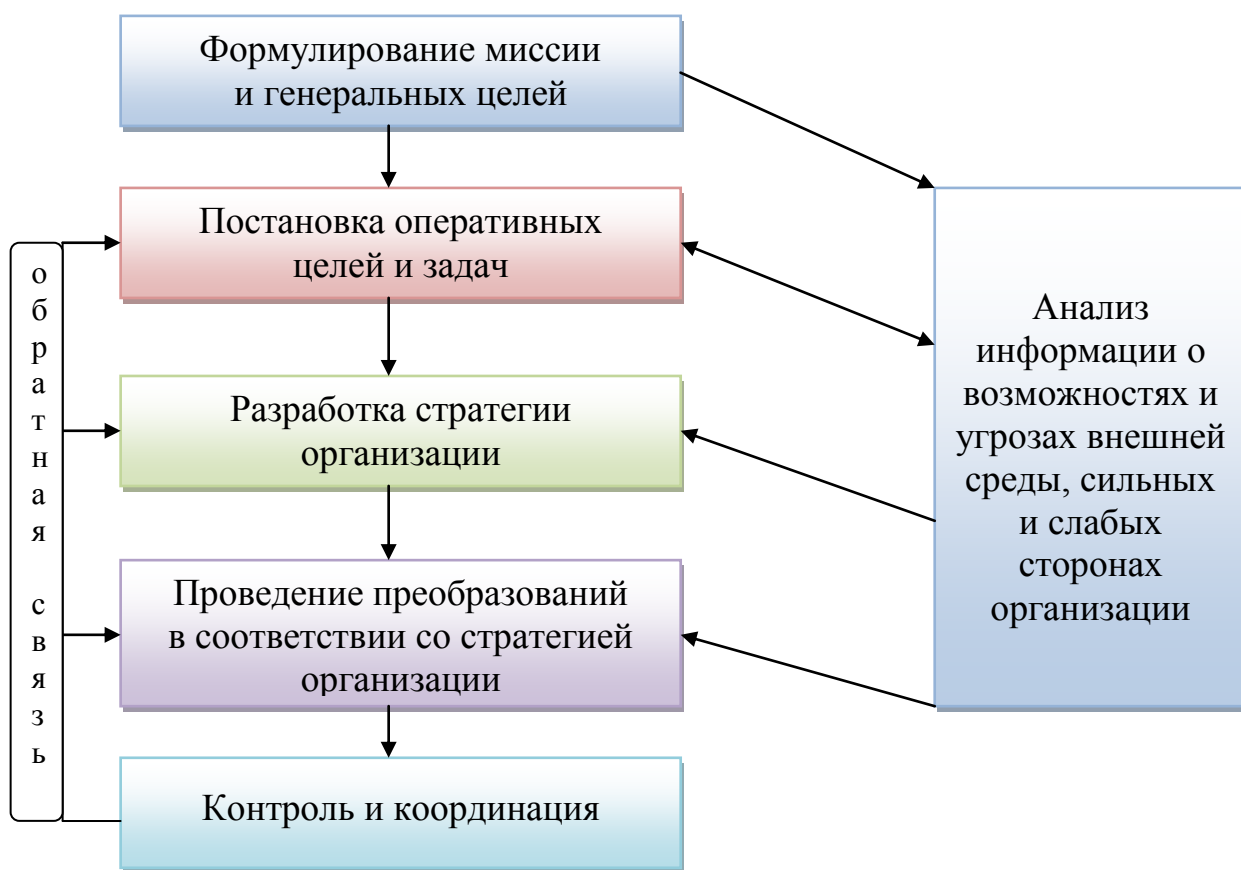


Схема 1.4 — Модель процесса стратегического управления, используемая в диссертации

Мы считаем, что начальным этапом процесса стратегического управления является формулирование миссии и главных целей организации. Миссия является общей идеей (которая должна быть выполнена в плановом периоде), объясняющей причину существования и предназначения организации.

Существуют различные подходы к определению миссии, они различаются по своему содержанию. В приложении 1 представлен ряд позиций исследователей на компоненты составляющие миссию [25, с. 128].

Основные цели организации являются конкретными направлениями действий. Они делятся на цели и задачи, которые используются для выполнения на следующих, более низких уровнях. Это отражается в виде дерева целей и формулируется как постановка оперативных целей и задач, что формирует стратегический план организации. Важное воздействие на выполнение миссии организации оказывает анализ информации о возможностях и угрозах внешней среды, наличие сильных и слабых сторон. Кроме анализа условий среды, большое внимание уделяется закономерностям и тенденциям, на основе которых строятся прогнозы и принимаются управленческие решения.

В современном стратегическом анализе чаще используются методы: метод взвешенных оценок, SWOT-анализ и PEST-анализ.

Отдельное значение в стратегическом управлении организацией имеет ресурсный подход. Этот подход основан на создании конкурентных преимуществ на основе наличия внутри организации ресурсов. Теория стратегического управления делит ресурсы организации на три вида (схема 1.5) [24, с. 52].



Схема 1.5 — Ресурсы организации

Ресурсный подход изображается в виде схемы с четырьмя элементами: стратегия, потенциал компании, ресурсы, конкурентные преимущества (рисунок 1.2) [24, с. 54].

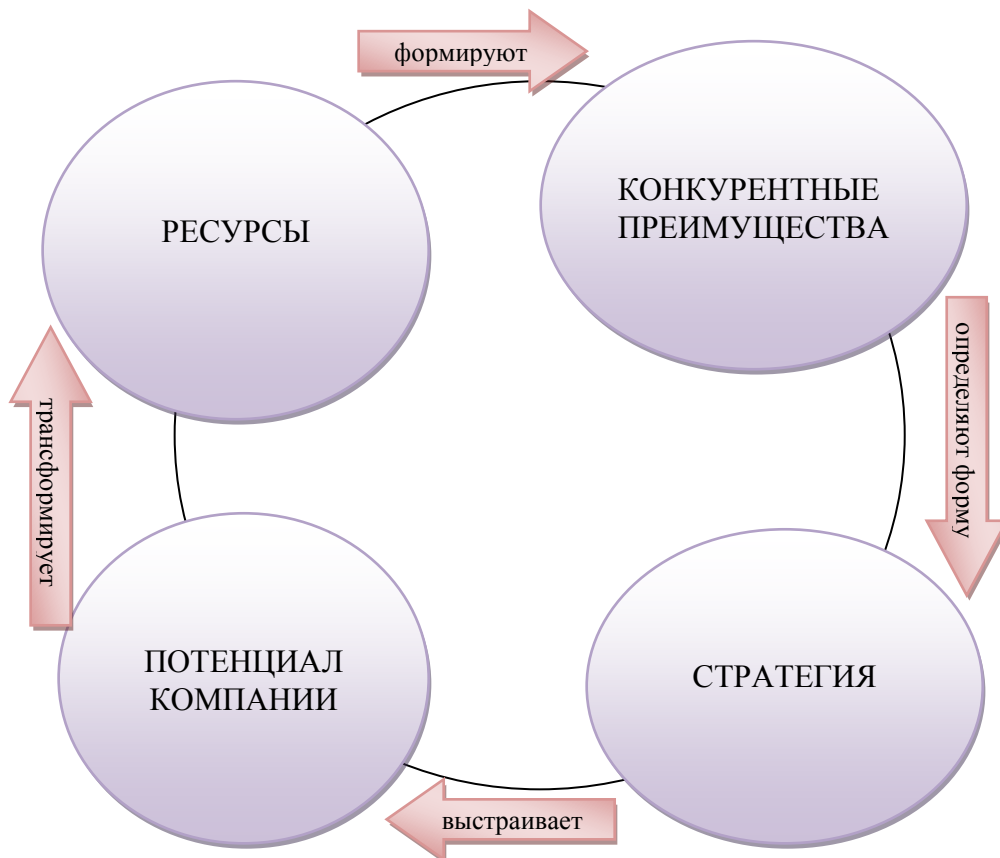


Рисунок 1.2 — Принцип ресурсного подхода

Ценность ресурсов определяется только в их взаимодействии с рыночными силами, поэтому их невозможно оценивать в отрыве от других факторов.

Получив исчерпывающую информацию об условиях внешней и внутренней среды, зная ресурсы организации, её руководство переходит к разработке стратегии организации, которая отражается в текущем стратегическом плане.

Суть стратегического плана заключается в том, чтобы кратко и понятно определить основные стратегические направления деятельности организации для обеспечения ее долговременного развития. Эти направления представляются в виде решений и программ действий [100]. Программы позволяют создать благоприятные организационные условия для реализации стратегического плана на основе эффективной организации деятельности, грамотного управления персоналом, учёта влияния внешней среды.

Выделяют общие положения, необходимые для успешной реализации программ стратегического плана:

- соотношение организационной структуры со стратегией развития организации;
- перераспределение ресурсов для обеспечения стратегических преобразований;
- ориентация индивидуальной и групповой работы на достижение стратегических целей;
- формирование эффективной системы мотивации и стимулирования персонала для активного участия в процессе реализации стратегии;
- обеспечение необходимого для реализации стратегии стиля лидерства.

Проведение конкретных мероприятий стратегического плана представлено на схеме (схема 1.6):

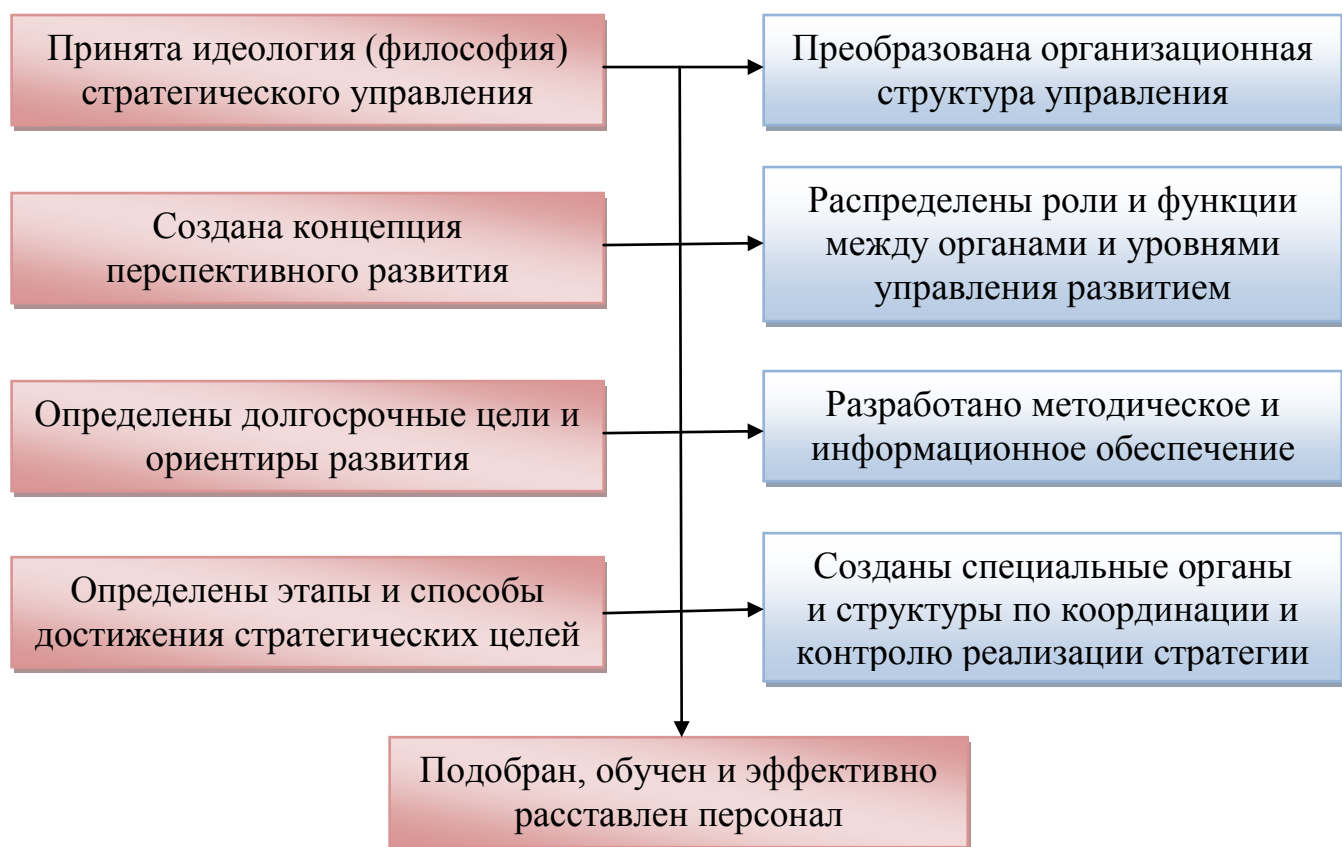


Схема 1.6 — Проведение мероприятий стратегического плана

Томпсона и Стрикленд определили преобразования на основе стратегического плана таким образом: «Руководство компании должно настолько четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все, независимо от занимаемой должности почувствовали ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленной цели» [100].

Окончательным этапом процесса стратегического управления является «контроль и координация». Оцениваются фактически достигнутые результаты с запланированными и проводятся корректировки стратегического плана или корректировки действий для достижения необходимых показателей.

Организованная «обратная связь» позволяет элементам процесса стратегического управления обладать достоверной информацией для корректировки:

- дерева целей;
- содержания стратегического плана;
- управленческих решений при осуществлении программы стратегического плана.

Корректировка элементов процесса стратегического управления на протяжении исполнения стратегического плана обеспечивает адекватность и гибкость проводимых преобразований, что является неременным условием качественной и успешной реализации управленческих решений в процессе стратегического управления.

Приложение 1

ПОЗИЦИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ НА КОМПОНЕНТЫ МИССИИ

Исследователи	Страна	Компоненты миссии
Pearce and David (1987)	США	- требования целевой группы потребителей; - основной продукт или услуга; - географический охват; - используемое ядро технологий; - рост, выживание, коммерческая выгода;
Klemm (1991)	Великобритания	- долгосрочные цели организации, отражающие глубину корпоративных взглядов; - долгосрочные цели, подчеркивающие желаемое направление и деятельность; - цели в форме планируемых количественных показателей за отдельный период; - рамки и формы деятельности
Baetz and Bart (1996)	Канада	- финансовые цели; - нефинансовые цели; - ценности и философия фирмы; - определение успеха организации; - определение стратегии организации; - потребители.

O. Gorman and Doran (1999)	Ирландия	<ul style="list-style-type: none"> - забота о выживании; - продукт и/или услуга; - забота о потребителях; - географический охват; - философия компании; - забота о качестве; - личный принцип; - публичный образ.
Karami and Analoui (2003)	Великобритания	<ul style="list-style-type: none"> - коммерческая выгода; - удовлетворение потребителей; - качество продукта/услуги; - публичный образ.