

**Б. Г. Литвак**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ**

*Допущено Учебно-методическим отделом высшего образования  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

**Москва • Юрайт • 2013**

УДК 33  
ББК 65.290-2я73  
Л64

**Автор:**

**Литвак Борис Григорьевич** — доктор технических наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

**Рецензенты:**

*Кафидов В. В.* — заслуженный работник высшей школы РФ, доктор экономических наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

*Минаев В. А.* — проректор по инновационно-образовательной деятельности РосНОУ, профессор, доктор технических наук, заслуженный работник высшей школы РФ.

**Литвак, Б. Г.**

Л64 Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 507 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-2471-8

Представлен системный подход к стратегическому управлению, отражены основные положения, принципы, технологии анализа, подготовки, принятия и реализации решения стратегического характера. Изучен управленческий цикл от получения информации и формирования видения управленческой ситуации до корректировки стратегических решений при изменении условий функционирования организации. Внимание уделено цепочке создания стоимости и определению ключевых факторов успеха, технологиям Форсайта и разработке дорожных карт, сбалансированной системе показателей как составляющим управленческого проекта. Рассмотрены работа с персоналом, вопросы лидерства и власти, организация карьеры управленца. Систематически изложены вопросы стратегического управления инновациями и инновационные технологии управления.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для студентов вузов. Может быть интересен управленцам-практикам, а также всем, кто хочет получить знания, умения, навыки и компетенции, необходимые для овладения технологиями стратегического управления.*

УДК 33  
ББК 65.290-2я73

## Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	<b>5</b>
<b>Введение</b> .....	<b>8</b>
<b>Глава 1. Введение в стратегический менеджмент</b> .....	<b>12</b>
1.1. Что такое стратегический менеджмент .....	13
1.2. Особенности стратегического управления.....	20
1.3. Основные понятия .....	25
1.4. Цели и задачи стратегического менеджмента .....	27
1.5. Основные законы управления .....	28
1.6. «Жесткие» и «мягкие» модели управления.....	39
1.7. Концепции стратегического управления .....	46
1.8. Управленческий цикл и технологии конструктивного стратегического управления.....	52
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	58
<b>Глава 2. Процесс стратегического управления</b> .....	<b>60</b>
2.1. Управленческая ситуация.....	61
2.2. Внешняя и внутренняя среда объекта управления .....	68
2.3. Процесс стратегического управления.....	81
2.4. Оценка эффективности управленческой деятельности .....	99
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	104
<b>Глава 3. Стратегический анализ. Прогнозирование.</b> <b>Ситуационные центры</b> .....	<b>106</b>
3.1. SWOT-анализ.....	108
3.2. Ситуационный анализ.....	113
3.3. РПСР-анализ .....	119
3.4. Моделирование при стратегическом управлении .....	127
3.5. Основные технологии прогнозирования .....	142
3.6. Экспертное прогнозирование. Форсайт.....	149
3.7. Ситуационные центры.....	164
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	177
<b>Глава 4. Стратегическое видение, целеполагание, миссия концепции</b> .....	<b>179</b>
4.1. Формирование стратегического видения .....	180
4.2. Целеполагание.....	193
4.3. Миссия организации.....	208

4.4. Цепочка создания стоимости и ключевые факторы успеха .....	214
4.5. Концепция.....	221
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	227
<b>Глава 5. Стратегия и стратегические решения .....</b>	<b>228</b>
5.1. Стратегия как управленческая конструкция.....	228
5.2. Технологии разработки стратегии .....	237
5.3. Классификация стратегий.....	250
5.4. Сбалансированная система показателей.....	260
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	270
<b>Глава 6. Стратегическое планирование.....</b>	<b>272</b>
6.1. Дорожная карта.....	272
6.2. Стратегические карты.....	282
6.3. Стратегический план.....	291
6.4. Программно-целевое планирование .....	298
6.5. Управленческий проект .....	304
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	311
<b>Глава 7. Реализация стратегических решений.....</b>	<b>314</b>
7.1. Реализация стратегии. Сценарный подход .....	315
7.2. Реализация решений в условиях неопределенности и риска .....	320
7.3. Управленческий контроль .....	329
7.4. Управление качеством.....	337
7.5. Управление инновациями.....	350
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	366
<b>Глава 8. Стратегическое управление персоналом .....</b>	<b>369</b>
8.1. Работа с персоналом.....	370
8.2. Основные принципы управления персоналом .....	381
8.3. Основные типы организаций .....	393
8.4. Мотивация.....	408
8.5. Обеспечение соответствия персонала задачам организации .....	425
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	434
<b>Глава 9. Лидерство в современной организации .....</b>	<b>436</b>
9.1. Руководитель и лидерство .....	436
9.2. Карьера управленца.....	458
9.3. Власть в организации.....	465
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	489
<b>Глоссарий .....</b>	<b>491</b>
<b>Литература .....</b>	<b>504</b>

## Предисловие

В настоящее время стратегическое управление относится к числу наиболее востребованных практикой управленческих технологий. От того насколько эффективно оно осуществляется, зависит положение и успешность любой современной организации, поскольку в условиях частых и далеко не всегда предсказуемых изменений и обострившейся конкуренции от верных, своевременных и адекватных сложившейся ситуации стратегических решений зависит достижение организацией поставленных целей.

Стратегическое управление — это процесс, позволяющий обеспечивать развитие организации в соответствии с принятой стратегией, ее гибкость и мобильность, необходимые для своевременной корректировки решений стратегического характера при изменении внешних или внутренних условий функционирования организации или хода реализации принятых ранее стратегических решений.

«Стратегический менеджмент» — это дисциплина, изучающая принципы, законы и технологии стратегического управления. Далее мы будем пользоваться и термином «стратегическое управление», и термином «стратегический менеджмент», понимая это различие между ними.

Предлагаемый учебник представляет собой развернутый учебный курс по стратегическому менеджменту, в котором теоретические основы подкрепляются управленческой практикой, а наиболее значимые его положения — примерами их применения в практике стратегического управления.

Учебник окажется полезным как для студентов, обучающихся в вузах, так и для управленцев-практиков, стремящихся совершенствовать управленческое мастерство.

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать**

- цели, задачи, принципы и законы стратегического управления, его особенности;
- основные этапы управленческого цикла и их взаимосвязь с процессом стратегического управления;

- методы анализа, моделирования и оценки управленческой ситуации, включая сбалансированную систему показателей;
- методы прогнозирования, включая Форсайт, технологии сценарного подхода развития управленческой ситуации;
- технологии разработки видения, миссии, концепции, стратегии развития, включая инновационное;
- современные методы стратегического планирования, использования дорожных карт, управленческого контроля хода исполнения принятых решений;
- основные организационные структуры, принципы и методы работы с персоналом, роль лидера и технологии организации работы руководителя;

### ***уметь***

- осуществлять стратегическое управление современной организацией, добиваясь достижения поставленных целей с использованием современных технологий управления;
- обеспечивать эффективное стратегическое управление, используя полученные знания и технологии управления, предназначенные для разработки, принятия и реализации управленческих решений стратегического характера;
- использовать современные методы анализа, моделирования, прогнозирования развития управленческой ситуации, разработки стратегии и стратегических планов, «жестких» и «мягких» моделей стратегического управления для реализации стратегических решений;
- формировать соответствующие разработанной стратегии организационные структуры, обеспечивать эффективную работу персонала для достижения поставленных организацией стратегических целей;

### ***владеть навыками***

- необходимыми при выработке, принятии и реализации управленческих решений стратегического характера в сложной, изменяющейся внешней среде;
- комплексного использования технологий стратегического управления, начиная от анализа и формирования видения и кончая технологиями дорожного картирования и реализации стратегических планов;
- проектирования организационных структур и управления персоналом, адекватными сфере деятельности и стратегии развития организации;
- формирования систем оценки эффективности стратегического управления, выработки рекомендаций по совершенствованию системы управления современной организацией;

***быть компетентным в вопросах***

- стратегического управления развитием организации;
- комплексного использования технологий стратегического управления на всех этапах основного управленческого цикла;
- применения методов, позволяющих разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения стратегического характера;
- своевременной и адекватной оценки управленческой ситуации и выработки при необходимости корректирующих управленческих воздействий.

Учебник включает 9 глав, объединяющих 46 параграфов и глоссарий.

## Введение

Управление современной организацией осуществляется в условиях ускоряющихся изменений, глобальной конкуренции, обилия и легкой доступности информационных потоков, лежащих в основе принимаемых руководителем решений. В то же время получить действительно полезную, а подчас конфиденциальную, информацию, необходимую для формирования верного видения управленческой ситуации, правильной постановки целей, выработки стратегии развития, принятия эффективного решения стало не проще, а сложнее. Потому что недостаток информации сменился ее избыточностью. Это означает, что затраты на обработку информации возросли, поскольку требуется анализировать большие объемы информации, оценивать их, отделяя достоверную от недостоверной, важную от малозначимой.

Более востребованным стало умение руководителя верно определять приоритеты, распределять ресурсы, ставить цели и намечать пути их достижения в лабиринте постоянно возникающих новых возможностей и угроз. А это означает, что более востребованным становится управленческий профессионализм, важными составляющими которого служат знания и опыт, управленческое чутье, без которых нет настоящего управленца.

Изменение характера деятельности руководителя потребовало применения принципиально новых технологий (методов, способов, путей достижения цели), которые используются при стратегическом управлении. Оно приобрело сегодня особое значение. Это связано с тем, что именно стратегия определяет ключевые направления развития современной организации, а также цели, которые перед ней ставятся; формирует организационные структуры.

Термин *стратегическое управление (стратегический менеджмент)* появился сравнительно недавно, в 1970-е гг. Однако в наше время такой способ управления оказывается единственно эффективным в условиях быстрых, подчас непредсказуемых, изменений и резко усилившейся конкуренции, приобретшей глобальный характер. Требования к современному руководителю стали намного сложнее и жестче. Наряду с опытом и знаниями,

повысились требования к личностным характеристикам руководителя, к его индексу управленческой мысли, умению генерировать и реализовывать принципиально новые управленческие идеи, способные обеспечить достижение целей, стоящих перед организацией. Как заметил один из классиков современного менеджмента **П. Друкер**, «...в ближайшем будущем останутся только два типа управленцев, профессиональные, мыслящие глобально, или... безработные».

От эффективности управления зависят результаты функционирования и частной компании, и государственного учреждения. Сегодня написаны сотни монографий и учебников по управлению организацией. Они, как правило, носят авторский характер. Популярность приобрел термин «гуру», характеризующий авторов наиболее значительных, получивших признание. В то же время сложившееся положение таково, что единая общепризнанная теория менеджмента и, как следствие, единое, признанное всеми понимание основных терминов и концепций отсутствует. По мнению одного из наиболее известных «гуру» менеджмента **Р. Аккофа**, «...сведение понятий в общепризнанную систему принесет несомненную пользу».

Основная цель предлагаемой книги — изложить технологии стратегического менеджмента как наиболее важной составляющей эффективной управленческой деятельности современного руководителя в любой сфере с *единых позиций*, отражающих состояние и достижения стратегического менеджмента сегодня.

Управление современной организацией — сложный процесс, требующий знания законов, по которым оно осуществляется, технологий и ресурсов, способных обеспечить достижение поставленных целей, методов и принципов, позволяющих добиться эффективного управления. Поэтому задача учебника по стратегическому менеджменту состоит в обучении технологиям стратегического управления, навыкам практического принятия и реализации управленческих решений, выработке рекомендаций, используемых в управленческой практике для получения результатов, которых невозможно добиться при отсутствии таких рекомендаций.

Любая наука предполагает моделирование объектов исследования; последние анализируются, систематизируются, относительно них делаются доказательные логические выводы, позволяющие получить новые знания. В стратегическом менеджменте моделируются как процесс управления в целом, так и отдельные его составляющие. Изучается их влияние на процесс управления. Определяющая роль здесь принадлежит человеческому фактору, так как объектом управления служит организация — формальное

или неформальное объединение людей для достижения общих целей.

Стратегический менеджмент использует знания многих областей научного исследования: науки управления, системного анализа и кибернетики, математики и логики, экспертного оценивания и психологии, социологии и юриспруденции, прогностики и многих других.

Одна из основных особенностей стратегического менеджмента состоит в его ориентации на реальную управленческую практику и получении результатов, которые в ней используются. В управленческой практике главное — достижение поставленных целей.

В стратегическом управлении типичная «траектория»: оценка и понимание управленческой ситуации — «выигрывающая» идея (ключевой фактор успеха) — решение. О достижении целей в управленческой практике можно судить по успешности реализации принятых решений.

Законы стратегического управления носят универсальный характер и едины, независимо от месторасположения или времени принятия решения. Принцип универсальности законов управления был сформулирован еще древнегреческим философом **Сократом**. Различаться могут лишь технологии достижения цели, используемые управленческие ресурсы и управленческие конструкции, с учетом которых принимаются стратегические решения в конкретных управленческих ситуациях.

Современная наука и практика управления прошли длительный путь с момента ее возникновения. К настоящему времени проанализированы и систематизированы многие наиболее значимые факты управленческой деятельности, выявлены ключевые тенденции ее развития, установлены главные закономерности, технологии, принципы, лежащие в основе стратегического управления, даны четкие рекомендации практически во всех областях стратегического менеджмента. Это позволило **П. Друкеру** сделать важный вывод: дни «интуитивных» менеджеров, т.е. опирающихся только на собственный опыт и знания, сочтены.

Стратегическое управление — это еще и искусство, состоящее в умении вовремя найти и реализовать эффективное управленческое решение, что возможно лишь при наличии управленческого чутья, интуиции, которые приходят с опытом практического управления и опираются на профессиональное знание технологий стратегического управления.

Как справедливо отметил нобелевский лауреат **Г. Саймон**, «...эффективный руководитель не может позволить себе роскошь выбирать между “аналитическим” и “интуитивным” подходом к решению проблем. И поэтому поступать, как подобает, для него

означает в совершенстве владеть всем диапазоном управленческих навыков и при необходимости применять их на практике».

Стратегический менеджмент — это, прежде всего, наука о законах управления, технологиях и ресурсах, используемых в процессе стратегического управления, принципах, способных обеспечить эффективное управление. К основам стратегического менеджмента относятся:

1) анализ, оценка, систематизация и обобщение мирового опыта стратегического управления, в котором понимание причин неудач не менее важно, чем понимание причин успеха;

2) применение методов исследования, сложившихся на ведущих направлениях развития современной науки, в том числе математики, информатики, системного анализа, экспертного оценивания и точных экономических расчетов;

3) понимание и учет конкретной управленческой ситуации, в которой принимается управленческое решение, проблем, возникающих в реальной практике стратегического управления и путей их разрешения;

4) развитие и использование информационных технологий, поскольку информация и коммуникации — фундамент процесса стратегического управления;

5) возрастание роли этической составляющей процесса управления, поскольку самое мощное оружие в современном мире — это эффективно функционирующая система управления, и применяться оно должно во благо в усложняющемся и интеллектуализирующемся мире.

Современный стратегический менеджмент — это динамично развивающаяся дисциплина, направленная на обучение законам и принципам стратегического управления и технологиям, необходимым в практике стратегического управления. Ее задача не только обучить технологиям стратегического управления, действующим сегодня, но и углубленному пониманию управленческого процесса, порождающего раскованность, гибкость и эффективность управленческого мышления, позволяющего своевременно корректировать и совершенствовать стратегические решения в условиях динамично изменяющегося мира применительно к тем управленческим ситуациям, с которыми приходится сталкиваться руководителю в практике управления современной организацией.

# Глава 1

## ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

В результате освоения данной главы студент должен:

### ***знать***

- назначение стратегии и стратегического управления, основные этапы становления стратегического управления;
- основные законы управления, их влияние на процесс стратегического управления и учет при подготовке и реализации стратегических решений;
- назначение и использование «жестких» и «мягких» моделей процесса управления, возможности перехода от «мягких» к «жестким» моделям стратегического управления;
- концепции стратегического управления А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, сбалансированной системы показателей, конструктивного управления;

### ***уметь***

- осуществлять стратегическое управление с учетом его особенностей, использовать его технологии для обеспечения эффективности управления и достижения стратегических целей;
- использовать знание основных законов управления в процессе стратегического управления;
- в зависимости от конкретной управленческой ситуации и характера изменений внешней среды использовать сочетание «жестких» и «мягких» моделей управления для достижения стратегических целей;
- использовать технологии конструктивного управления и сбалансированной системы показателей при стратегическом управлении;

### ***владеть навыками***

- разработки стратегии и стратегического управления в условиях нестабильности и быстрых изменений условий функционирования объекта управления;
- учета и использования законов управления при подготовке и принятия стратегических решений в процессе достижения стратегических целей;
- принятия стратегических решений в условиях «мягкого» моделирования внешней среды и условий функционирования объекта управления и перехода от «мягких» к «жестким» моделям в процессе стратегического управления;

— оценки эффективности функционирования объекта управления, алгоритмов конструктивного управления и последовательность действий руководителя в процессе конструктивного управления;

***быть компетентным***

— в вопросах использования методов стратегического управления, оценки конкретных управленческих ситуаций, действия в них законов управления, различия и взаимодействия «мягких» и «жестких» моделей, оценки эффективности стратегического управления.

---

## 1.1. Что такое стратегический менеджмент

Управление любой организацией осуществляется посредством принятия и реализации управленческих решений. Перед руководителем постоянно возникают проблемы, он одновременно участвует во многих проектах. Однако «пропускная способность» руководителя не безгранична. Он не может участвовать во всех проектах и в решении всех проблем, возникающих в организации.

Проекты и проблемы различаются по важности, сложности, влиянию, которое они могут оказать на результат деятельности организации и ее дальнейшее развитие. Умение выделить среди них главные и сосредоточить на них усилия и ресурсы организации относится к одним из наиболее важных умений профессионального управленца.

По мнению П. Друкера, «то, что есть, часто неправильно распределяется». Нередко в бизнесе 90% результатов достигается 10% дел и затрат. Это означает, что остальные 90% дел дают 10% результата. Поэтому один из основных принципов эффективного управления, сформулированных им, утверждает: «Концентрация — ключ к реальным экономическим результатам». Основные усилия и ресурсы должны быть сконцентрированы на том, что дает максимальный результат. Неоправданное распыление усилий, как и неверно определенные приоритеты, приводят к снижению конкурентоспособности организации.

В то же время умение выделить самое важное и сконцентрировать на нем усилия и ресурсы способно обеспечить ощутимое конкурентное преимущество и открыть путь к завоеванию и удержанию лидерства. Так, Д. Уэлч в 1980-е гг. провел реструктуризацию занимавшей десятое место по рыночной стоимости и скатывавшейся вниз «Дженерал Электрик» (*General Electric*), сохранив лишь те производства, в которых корпорация занимала первое либо, по меньшей мере, второе место. Остальные — сворачивались, что повлекло за собой сокращение численности работавших в корпорации с 412 тыс. до 222 тыс. чел. Зато к 1995 г.

«Дженерал электрик» вышла на первое место среди компаний США по основным показателям деятельности. Осуществленная Д. Уэлчем концентрация усилий и ресурсов на наиболее перспективных направлениях деятельности корпорации полностью себя оправдала.

Стратегическое управление служит инструментом профессионального управленца, позволяющим, определив главные цели организации, направить основные ресурсы и усилия на их достижение. Оно дает возможность организации определить стержень ее деятельности в виде стратегии развития, с которым сопоставляются все решения, принимаемые в организации. Стратегическое управление осуществляется с учетом долговременной перспективы развития организации и оказывает определяющее влияние на формирование системы управления, распределение обязанностей и зон ответственности. Оно является «зонтиком», под которым «укрываются» все другие виды управленческой деятельности.

Приведем определение стратегического управления.

Стратегическое управление — это управленческая технология, предполагающая:

- развитие организации в соответствии с разработанной стратегией;
- принятие тактических решений в соответствии со стратегией развития организации;
- мобильность организации, позволяющая изменять стратегию;
- корректировку стратегии развития объекта управления при изменении внешних или внутренних условий его функционирования или хода реализации принятых стратегических решений.

Стратегия развития организации определяет иерархию важности проектов и проблем, которые в ней решаются. Наиболее важные из них, называемые *магистральными*, остаются в зоне ответственности руководителя. Право принимать решения, координировать усилия по их реализации, распределять ресурсы делегируется руководителем топ-менеджменту организации, его команде. А поскольку иерархические цепочки управления в современной организации, особенно крупномасштабной, включают не одно звено, делегирование полномочий также приобретает иерархический характер, заканчиваясь на уровне непосредственного исполнителя. Решение менее важных и срочных проблем, реализация менее важных и срочных проектов могут быть отложены.

Результат реализации проекта или решения проблемы может быть оценен, прежде всего, исходя из того, насколько успешно

были достигнуты стратегические цели организации. При отсутствии стратегии руководитель обречен на то, чтобы следовать за теми проблемами, которые возникают, быть «в хвосте» проблем, не владея инициативой, а значит, не участвуя в борьбе за лидерство. Претендовать на лидерство может только организация, способная ставить и реализовывать долговременные цели, адекватные сложившейся ситуации.

Основные различия между управлением организацией при наличии и отсутствии стратегии приведены ниже.

Управление при наличии стратегии	Управление при отсутствии стратегии
1. Целенаправленные решения и действия	1. Решения и действия, не имеющие долговременных целей
2. Распределение ресурсов в соответствии со стратегическими целями	2. Отсутствие единой управленческой линии при распределении ресурсов
3. Технологическое развитие организации в соответствии со стратегическими целями	3. Технологическое развитие организации при отсутствии стратегического плана
4. Система управления организацией, структурированная в соответствии со стратегией развития	4. Система управления организацией, структурированная без «привязки» к стратегическим направлениям деятельности

### Периоды экономического развития и стратегическое управление

Бурное промышленное и экономическое развитие, начавшееся в XIX в., насыщение рынков сбыта товарами, жесткая конкурентная борьба, способствовавшая мощному научно-техническому прогрессу, появление и рост удельного веса интеллектоемких технологий, мощных информационных систем сделали необходимым использование стратегического управления при организации деятельности крупных корпораций и предприятий среднего и малого бизнеса.

Мировая статистика такова, что 80% создающихся в мире фирм в течение пяти первых лет прекращают существование, а в течение следующих пяти лет прекращают существование 80% фирм, выживших в первые пять лет. Для крупнейших промышленных корпораций мира также характерны достаточно резкие и взлеты, и падения. И одна из основных причин, по которым как большие, так и малые предприятия оказываются на грани банкротства, — отсутствие эффективного стратегического управления.

Становление стратегического управления тесно взаимосвязано с экономическим развитием. Так, в США его можно разбить на три периода. Первый с 1880-х гг. по 1930-е гг. характеризовал *резкий рост объемов производства и развитие обеспечивающей его инфраструктуры*. Его характерной чертой стал практически неограниченный потребительский спрос, стимулировавший массовое производство. В такой ситуации прогнозировать развитие предприятий и планировать их деятельность даже на длительный период не составляло особого труда и не предъявляло тех требований к управленческому мастерству, которые появились позднее.

Период массового производства сменился периодом *массового сбыта*, продлившимся до 1950-х гг. Именно в этот период происходит смена лидерства в американском автомобилестроении. А, как известно, автомобилестроение создало современную промышленную Америку. На смену управленческим технологиям создавшего современное автомобилестроение, «посадившего человечество на автомобиль» и впервые применившего конвейерное производство **Г. Форда** пришли управленческие технологии **Альфреда П. Слоуна-младшего**, который возглавил «Дженерал моторс». Он сумел организовать производство на более эффективных принципах управления, «включить» в процесс производства возможности других сотрудников, а клиентам — предложить гораздо больший выбор автомобилей разного назначения, цвета, стоимости.

Изменились условия внешней среды и, как следствие, изменились управленческие технологии. Наряду с авторитарными и достаточно консервативными, стали появляться более мобильные и более адекватные изменяющимся внешним условиям и, в первую очередь, потребительскому спросу. Именно в этот период вместе с возникновением на рынках массового сбыта активной конкуренции появляется маркетинг, роль которого значительно возросла в третий период экономического развития, получивший название *постиндустриального*. Важным становится не только умение произвести продукцию, но и сбыть ее, поскольку у потребителя появляется право выбора, изменяется его ролевая функция в экономической модели взаимодействия производителя и потребителя. Важной становится ставка на массового потребителя и необходимость учета его предпочтений.

Рынок сбыта становится менее предсказуемым. Значит, менее предсказуемой становится реализация продукции и, как следствие, на порядок более сложным становится прогнозирование сбыта. Прежние технологии долгосрочного планирования нуждаются в адаптации к новым более сложным условиям функционирования предприятия.

Необходимость использования методов стратегического управления в экономике становится очевидной с наступлением третьего постиндустриального периода ее развития, главная закономерность которого в отсутствии закономерностей. Раньше эффективным было долгосрочное планирование, могли разрабатываться достаточно надежные прогнозы на большие периоды времени на 5, 10 лет и более, что определялось недостаточным предложением на рынках сбыта. Начиная с 1950-х гг. ситуация резко изменяется. Рынки сбыта насыщаются товарами, начинается жесткая конкурентная борьба. Востребованными становятся новые технологии, обеспечивающие более высокое качество при возможно более низкой цене, дополнительные функциональные возможности, более высокий уровень послепродажного обслуживания и т.д.

Основные периоды экономического развития, характер рынка и используемые методы стратегического управления, приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Периоды экономического развития

Наименование периода экономического развития	Характер рынка	Методы стратегического управления
Период массового производства	Рынок предсказуем	Традиционные методы прогнозирования. Долгосрочное планирование
Период массового спроса	Рынок предсказуем. Появление активной конкуренции	Традиционные методы прогнозирования. Долгосрочное планирование с учетом неопределенности. Маркетинг
Постиндустриальный период	Рынок непредсказуем	Экспертное прогнозирование. Разработка стратегий и стратегических планов. Дорожные карты

### Этапы становления стратегического менеджмента

**Р. Кох**, анализируя процесс становления стратегического управления как основной управленческой технологии постиндустриального периода, выделяет шесть этапов его развития.

1. *Классическое стратегическое планирование.* С конца 1950-х гг. актуальным стало использование новых технологий планирования развития крупных фирм и расширившийся ассортимент производимых товаров. Это стало следствием диверсифи-

кации производства и инвестирования зачастую в несвязанные сферы деятельности. Поэтому планирование в изменившихся условиях стало, с одной стороны, более востребованным, а, с другой стороны, появилась необходимость использования принципиально новых технологий, позволяющих учитывать изменения, происходящие как во внешней среде, так и в ходе выполнения принятых ранее планов. К числу наиболее значительных работ относятся работы **А. Чандлера** «Стратегия и структура», **П. Друкера** «Концепции корпорации», **И. Ансоффа** «Корпоративная стратегия», ставшая «Библией» стратегического планирования.

**2. Портфельный менеджмент.** Этот этап, охватывающий период с 1965 по 1975 г., связан в первую очередь с созданием Бостонской консалтинговой группы (БКГ), построившей свою деятельность на использовании микроэкономического подхода. Его характеризуют такие тенденции, как создание в многопрофильных корпорациях крупных центральных плановых отделов и продолжение политики диверсификации. Микроэкономический подход БКГ рекомендовал сфокусироваться на тех позициях, где компания занимала или реально могла занять лидирующие позиции, распродать остальные направления деятельности, стремиться к более низким издержкам, чем у конкурентов, отвоевывать у конкурентов ключевые прибыльные сегменты рынка, стремиться к рыночному лидерству и т.д.

**3. Отступление к прагматизму.** Резкие изменения внешней среды, такие как нефтяной ценовой шок 1973 г. и крах фондовой биржи 1974 г., ударившие по многопрофильным корпорациям и диверсификации, изменили отношение бизнес-сообщества к прежним взглядам на стратегическое управление и поставили под сомнение взгляды на стратегическое управление прошлых лет. Начиная с середины 1970-х гг., пришло разочарование в больших отделах стратегического планирования, диверсификации и даже в матрицах «рост/доля рынка» — символе портфельного менеджмента, — явно не лишенных здравого смысла. Кредит доверия к технологиям и рекомендациям стратегического управления должен оправдываться получаемыми результатами. Если ожидания не оправдываются, начинается разочарование. Следствием стал отход от технологий стратегического управления, приносивших успех раньше.

**4. Интуитивные, адаптивные и творческие аспекты стратегии.** С середины 1970-х гг. начался и продолжается до нашего времени этап понимания той роли, которую играет в стратегическом управлении иррациональное начало, базирующееся на интуиции руководителя, «шестом чувстве» и т.д. Это этап так называемых «мягких» лидеров, профессионализм которых дополняется

при принятии управленческих решений и выработке стратегии импульсами, озарениями, идущими из глубин естества управленца. При этом роль правого, творчески мыслящего полушария считается более значимой, чем левого, мыслящего логически. К числу наиболее значительных представителей этого направления управленческой мысли можно отнести **Г. Минцберга** с его книгой «Природа управленческого труда» и **К. Омае**, проанализировавшего деятельность таких ведущих японских корпораций, как «Тойота» (*Toyota*), «Хонда» (*Honda*), «Мацусита» (*Matsushita*) и др., которые явили собой блестящие примеры получения конкурентного преимущества и завоевания лидирующего положения на рынках сбыта. Особое внимание К. Омае уделял интуиции и творческим возможностям лидеров.

**5. Конкурентные стратегии М. Портера.** Этот период, начиная с 1980-х гг. характеризуется возвратом к традициям микроэкономической школы, основы которой в стратегическом управлении заложила БКГ. **Майкл Портер** в своих работах дал более широкое толкование понятия конкурентного преимущества, включив в него такие отраслевые структурные факторы, как появление новых конкурентов, товаров-заменителей, активную роль покупателей и поставщиков. Его идеи стали продолжением идей БКГ, заключающихся в необходимости для компаний поиска рынков или ниш рынков их доминирования, создания препятствий для вхождения на рынок новых конкурентов за счет снижения издержек производства или дифференциации товаров и услуг.

**6.** Этап стал этапом дальнейшего обогащения стратегической мысли. Больше внимание стало уделяться определению, созданию и укреплению амбициозных навыков и способностей компаний, которые могут быть использованы ими в конкурентной борьбе. В реинжиниринге бизнес-процессов была предложена новая интеграция стратегического анализа и акцента на снижении издержек. Активнее стали применяться сбор и анализ данных о конкурентах, большее внимание стало уделяться качеству и чувствительности к запросам покупателей, конкуренции, основанной на времени, т.е. предоставлению покупателю товаров в максимально короткие сроки. Объектом анализа вновь становится сокращение товарного ассортимента, аутсорсинг, цепочка создания стоимости. Больше значение придается организационной структуре, способной обеспечить эффективное взаимодействие с покупателем. Ключевым моментом признается умение создать отличие от конкурентов, получение навыков и способностей компании, к которым не может приблизиться ни один конкурент, прежде всего за счет обладания более эффективной тех-

нологией, продукцией или услугой, более низкими издержками. Главенствующим фактором признается доминирование на рынках сбыта над конкурентами, достигаемое за счет более высокого уровня предлагаемых покупателю услуг, которое могут обеспечить инновации. Наиболее значительными работами этого этапа, продолжающегося и в наше время, становятся работы **Г. Хэмела** и **С. К. Прахальда**, **Д. Кэя**, а также **Э. Кэмпбелла**, **М. Гулда** и **М. Александра**.

## 1.2. Особенности стратегического управления

Стратегическое управление в постиндустриальный период развития экономики становится единственно возможной управленческой технологией, которая способна обеспечить эффективное функционирование организации в сложных, постоянно и непредсказуемо изменяющихся внешних условиях. Значение качества управления организацией начинает играть решающую роль. Оно определяет не только возможность достижения поставленных целей, но и само ее выживание в условиях жесткой конкурентной борьбы, когда все брошено на достижение конкурентного преимущества.

Для его достижения необходимо определение ассортимента, пользующегося потребительским спросом, выпуск продукции повышенного качества с новыми функциональными возможностями, которые не могут предложить конкуренты, удешевление производства. Это, с одной стороны, требует привлечения новейших достижений науки и техники, инноваций, внедрения эффективных систем управления качеством, а с другой стороны, предъявляет повышенные требования к качеству управления. Это связано с тем, что для проведения эффективной экономической, финансовой и маркетинговой политики необходимо эффективное управление, чутко реагирующее на непрерывно происходящие изменения во внешней среде и соотношении сил в конкурентной борьбе.

### Характерные особенности стратегического управления

При стратегическом управлении возрастает значение интеллектуальности используемых технологий — и в управлении, и в производстве. Значительно выросшая в мировом товарообороте доля купли-продажи лицензий на использование патентов и ноу-хау становится неотъемлемым фактором борьбы за конкурентное преимущество. Побеждает и завоевывает рынок более конкурентоспособная продукция, вызывающая больший покупательский спрос.

На фирмах создаются службы, задача которых обеспечить проектирование и производство продукции и услуг, опережающих или, по крайней мере, не уступающих по техническому уровню и потребительскому спросу продукции и услугам, предлагаемым конкурентами. Особое значение приобретает генерирование идей, способных обеспечить конкурентное преимущество, поставленное на системную основу, эффективная организация всей инновационной цепочки от генерирования идеи до ее внедрения в производство и сбыта.

Приведем основные характерные особенности стратегического управления, необходимые для эффективного управления организацией в современных условиях.

1. *Чтобы быть успешной*, деятельность организации должна быть целенаправленной, т.е. *организация должна обладать стратегией*, которая определяет функционирование системы управления организации.

2. *Эффективность деятельности организации определяется степенью достижения ею стратегических целей.*

3. *Стратегия* не является неизменной, а *должна изменяться при наступлении существенных изменений* во внешней среде организации или в ходе реализации стратегических планов.

4. *Для завоевания и удержания лидерства стратегия должна быть уникальной.*

Последнее объясняется тем, что, используя только стандартные технологии, стандартно определяя желательное положение объекта управления, создаваемую продукцию или уровень оказываемых услуг, стандартные факторы успеха, в лучшем случае можно надеяться на то, чтобы повторить результаты, которые уже достигнуты лидером. Для завоевания и удержания лидерства необходима уникальная стратегия, содержащая то, чего нет у конкурентов, позволяющая производить более конкурентоспособную продукцию или оказывать более предпочтительные для потребителя услуги.

Р. Кох, формулируя правила разработки успешной стратегии организации, в первом же из них говорит: «Вы должны отличаться от конкурентов и быть в состоянии делать то, что они не могут делать или не могут делать так же хорошо». И далее поясняет: «Это требует избирательности, а также тщательного внимания не только к позициям, которые вы занимаете на рынке, но также к навыкам, которые способствуют успеху».

Отличие стратегического менеджмента от менеджмента, по мнению **О. С. Виханского**, в переносе «центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем