

## Глава 1

# Характеристика стратегического управления

Каждая организация, по мнению П. Друкера, действует на основе «своей теории бизнеса», выбирая ту или иную стратегию развития как способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. В данном случае речь идет о **концепции стратегического управления**, предмет которой — выявление источников конкурентных преимуществ и эффективных механизмов их достижения для выживания организации в условиях постоянно изменяющейся среды бизнеса.

В настоящее время большинство компаний мира рассматривают стратегический менеджмент как непрерывный эволюционный процесс, и важность стратегического мышления и управления усиливается в условиях, когда динамичные изменения в бизнесе требуют радикального перехода к осмысливанию стратегических процессов в деятельности организаций. Глобализация, новые технологии и экономические преобразования на предприятиях делают стратегическое управление основным методом эффективного менеджмента, который должен быть взят на вооружение отечественными компаниями.

В последние четыре десятилетия сверхдинамичные изменения, постоянное возрастание сложности и неопределенности внешней среды поставили перед теоретиками и практиками эффективного управления много задач. Особой аналитической трудностью отличается задача создания и поддержания организацией конкурентных преимуществ.

Концепция стратегического планирования, которая затем переросла в концепцию стратегического управления, возникла в ответ на возрастание динамизма и неопределенности внешней среды бизнеса в конце 60-х — начале 70-х гг. XX в. Если еще 40 лет назад на Западе

многие фирмы могли успешно функционировать, решая в основном внутренние ежедневные вопросы, то уже в 1970-е гг. проблема выживания для них стала тесно связана с задачами обеспечения адаптации компании к изменениям, происходящим в окружении, к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Обнаружив неспособность своих менеджеров справиться с нарастающими трудностями из-за изменений во внешней среде в тот период, американские корпорации столкнулись с кризисом управляемости своих хозяйственных систем. Поиски выхода из него осуществлялись в направлении отхода от управленческого рационализма, от начального убеждения, что успех фирмы определяется прежде всего рациональной организацией производства, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов.

Согласно концепции стратегического управления главные предпосылки успешной деятельности организации должны отыскиваться не только внутри, но и вне ее. Успех связывался с тем, насколько удачно компания сможет приспособиться к внешнему окружению, сумеет ли вовремя распознать угрозы для ее существования, не упустит ли возможности, возникающие во внешней среде, сможет ли извлечь максимум пользы из этих возможностей. Концепция стратегического управления была построена на принципе: «будущее начинается сегодня» и основывается на цитате П. Друкера: «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня». Иными словами, *направление стратегического планирования — из будущего в настоящее*. Другие виды планирования деятельности организации, такие как оперативное, тактическое, средне- и долгосрочное, отличаются от стратегического выбором направления планирования.

В условиях высокого динамизма внешней среды современное предприятие может стать эффективным благодаря своей способности приспосабливаться к переменам. Эффективность адаптации предприятий к внешним условиям функционирования обусловлена прежде всего компетентностью и определенным отношением персонала к изменениям, гибкостью организационных структур управления и их соответствием принятым стратегическим направлениям деятельности, так как «структура следует за стратегией». Сегодня, в «эпоху без закономерностей», в период быстрых изменений и неопределенности, выбор стратегии развития предприятия напрямую

связан с исследованием и учетом новых реалий окружающего мира. Новые реалии сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать или как этот курс реализовывать, но ставят вопросы, ответы на которые будут основанием стратегии каждой отдельной организации. Если у организации нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы.

Стратегическое управление, сущностную основу которого составляет стратегическое планирование, помогает собрать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды. Для российских предприятий жизненно необходимым становится использование стратегического планирования и стратегического менеджмента, которое позволит заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности.

Сравним основные ключевые характеристики управления организацией в соответствии с концепцией стратегического управления (СУ) и практикой оперативного (текущего) управления (ОУ), до сих пор используемой многими отечественными руководителями (табл. 1). Как видно, ведущая идея, отражающая сущность перехода от ОУ к СУ, — *идея необходимости переноса центра внимания руководства на окружение (внешнюю среду)* для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие изменения.

Таблица 1<sup>1</sup>

**Сравнение концепций СУ и ОУ,  
используемых руководством организаций**

<b>Критерии для сравнения</b>	<b>Концепция ОУ</b>	<b>Концепция СУ</b>
Миссия, предназначение организации	Организация существует для производства товаров	Выживание организации в долгосрочной перспек-

<sup>1</sup> Приводится по: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник для экон. спец. вузов. М., 1994. С. 119–120.

Критерии для сравнения	Концепция ОУ	Концепция СУ
	и услуг в целях получения дохода от их реализации	тively посредством установления динамического баланса во взаимоотношениях с окружением
Преимущественная концентрация внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективы	Ориентация на долгосрочную перспективу
Управление персоналом	Взгляд на работников как на ресурс, как на исполнителей отдельных функций и работ	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия
Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Персонал, системы информационного обеспечения, рынок
Оценка эффективности деятельности и управления	Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность и рациональность использования производственного потенциала организации	Эффективность деятельности и управления организацией выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружающей среды

К 1990-м гг. и в России внешняя среда превратилась в один из главных факторов изменений внутри компаний, и топ-менеджерам понадобилось учиться перестраивать свой бизнес, поспевая за изменениями извне.

Исследование 117 российских предприятий, проведенное Г. Клейнером<sup>1</sup>, показывает, что, с одной стороны, постановка боль-

<sup>1</sup> См.: Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегического планирования на предприятиях // Вопросы экономики. 1997. № 9. С. 46–65.

шинства стратегических проблем на предприятиях принадлежит высшему руководству (роль единоличного руководителя в стратегическом управлении очень велика и является практически решающей), с другой — большую часть времени руководители российских предприятий уделяют оперативным проблемам, в связи с чем решения стратегического характера остаются на заднем плане и зачастую не принимаются вообще. Особенно страдает стратегический аспект деятельности крупных предприятий, в которых оперативные проблемы почти полностью занимают время высших руководителей. Подготовку и проработку стратегических решений выполняют функциональные работники и сторонние консультанты. Отечественные предприятия, по существу, испытывают аналогичные трудности, которые переживали западные компании при внедрении стратегического планирования более 40 лет назад.

Стратегия развития предприятия в основном формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Решающей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. *Предпосылками для эффективного выполнения стратегического плана служат:*

- наличие соответствующей организационной культуры, которая позволила бы реализовывать стратегию;
- высокий уровень внутренней сплоченности коллектива;
- создание адекватных систем мотивирования и организации труда.

У организации, использующей концепцию стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющая достичь желаемых целей в будущем. Следовательно, стратегическое планирование является лишь составной частью более широкой концепции стратегического управления, инструментом, помогающим высшему руководству предприятия принимать комплекс решений и осуществлять действия по разработке стратегий, обеспечивающих достижение поставленной цели — желаемого состояния организации. Стратегическое планирование — это процесс, при котором стратегия организации разрабатывается с тем, чтобы ответить на вопрос: где нам следует быть завтра? Однако даже самый совершенный стратегический план может стать грудой документов, если он не связан с персоналом фирмы, который не вовлечен в разработку стратегии. Именно это обстоятельство является основной причиной того, почему многие западные компании так

медленно проводили изменения, несмотря на то что они следовали всем правилам стратегического планирования.

Специально проведенные исследования<sup>1</sup> свидетельствовали, что трудности, которые переживало стратегическое планирование, активно поддерживаемое высшим руководством фирмы, связаны с сопротивлением со стороны персонала фирмы изменениям и несоответствием сложившейся организационной структуры новой стратегии фирмы, а не недостатками, присущими самому планированию. Стало ясно, что поддержка высшего руководства — необходимое, но недостаточное условие обеспечения эффективности стратегического планирования внутри фирмы.

Процесс внутренней адаптации к новой стратегии не ограничился лишь изменением организационной структуры, а требовал *перестройки* самих возможностей фирмы: системы поощрения, мотивирования, информированности, т.е. *всей системы управления*.

Как уже отмечалось, метод стратегического планирования предусматривает существование как новых возможностей, так и новых осложнений во внешних условиях деятельности фирмы и выдвигает стратегию ответных действий до их возникновения, т.е. предполагает адаптацию организации к внешней среде не в виде реакции на изменения окружения, а путем предвидения этих изменений. Однако такое планирование не решало проблему разрыва, т.е. несоответствия новой стратегии фирмы ее возможностям.

Более широкая концепция стратегического управления была провозглашена на первой международной конференции по стратегическому управлению в 1973 г. в Нэшвилле (США), которая проводилась под эгидой корпораций *IBM* и *General Electric* (по материалам конференции была издана первая книга).

Стратегическое управление обеспечивает наиболее комплексный подход к проблеме стратегического планирования и состоит, по И. Ансоффу, из двух взаимодополняющих подсистем: «анализ и выбор стратегических позиций» и «управление в реальном масштабе времени»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: *Chandler A.D.Jr. The Visibl Hond. Cambridge; Harvard University Press, 1977; Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред., авт. предисл. Л.И. Евенко. М., 1989.*

<sup>2</sup> *Ансофф И. Стратегическое управление. С. 263.*

Применение стратегического управления позволяет фирмам посредством использования новых возможностей (совершенствования организационной структуры фирмы, системы информации, лидерских стилей, умения и способностей менеджеров) реагировать на неожиданные изменения, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегий. Настоятельно требовалось, чтобы пассивное планирование трансформировалось в активное, что стимулировало бы изменения, сделало их доступными для каждого сотрудника фирмы и в то же время заставило бы каждого отвечать за эти изменения.

Мао Цзэдун писал в своей «Красной Книге»: «План — ничто, планирование — все». В процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал, поскольку стратегическое управление — это не только стиль управления, ориентированный в будущее и на конкуренцию, но прежде всего процесс, охватывающий коммуникацию, информацию, принятие решений и планирование, в котором руководители, функциональные и линейные менеджеры вместе устанавливают конкретные цели и вырабатывают способы их достижения. По мнению Г. Виссеми, «Стратегическое управление становится внутренним процессом ведения переговоров о целях компании».

*Для перехода стратегического планирования в стратегическое управление необходимо соблюдение следующих правил:*

- изменения должны быть разработаны с участием каждого сотрудника фирмы, сформулированы и доведены до каждого;
- цели фирмы должны восприниматься как цели конкретных людей, ответственных за их исполнение;
- ориентация на будущее имеет такое же существенное значение, как и ежедневные текущие цели организации.

Чтобы не стать фирмой нереализованных возможностей, надо уметь мобилизовать свой потенциал, а знание внешней среды определяет пути и способы его реализации.

Поэтому стратегическое управление — это не набор рутинных процедур и схем, а скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, т.е. современная концепция управления, которая особенно эффективна в условиях нестабильной внешней среды и ее неопределенности во времени. Причем чем больше непредсказуемость и выше динамизм изменений характеристик внешней среды, тем больше внимания требуется уделять потенциалу фирмы, и

особенно — созданию благоприятного социально-психологического климата внутри организации как основы ее саморазвития.

О.С. Виханский дает, на наш взгляд, наиболее точное и полное определение. Стратегическое управление — это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе<sup>1</sup>. По мнению И.Б. Гуркова, в самом общем виде стратегическое управление — это поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ фирмы<sup>2</sup>. Стратегия организации постоянно развивается, в окружении происходят изменения, на которые надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Не случайно самое короткое, но емкое определение стратегического управления, данное Г. Виссема, гласит: стратегическое управление — это непрерывный процесс пересмотра стратегий. Известно более полное определение Г. Виссема: «Стратегическое управление — ориентируемый в будущее и на конкуренцию стиль управления, а также процесс, охватывающий информацию, коммуникацию, принятие решений и планирование, в котором высшее руководство, штабной аппарат и линейный вместе устанавливают конкретные бизнес-цели. Все это опирается на внешние и внутренние источники информации и ее оценки, находит отражение в стратегической ориентации всех служащих корпорации и в синхронизированных планах подразделений, которые должны достичь поставленных целей»<sup>3</sup>.

Интересно также мнение Г. Виссема о том, что следующим шагом на пути развития стратегического управления является *стратегическое предпринимательство*. Способ определения и реализации

---

<sup>1</sup> См.: Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1998.

<sup>2</sup> См.: Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: учеб. пособ. 2-е изд., испр. и доп. М., 2004. С. 9.

<sup>3</sup> Виссема Г. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. М., 2000. С. 36–37, 41.

стратегии, в котором предпринимательское представление о будущем объединено с процессом стратегического управления, являющимся «фильтром» для просеивания хороших идей предпринимателя, и наряду с другими элементами «золотого треугольника» (предвидение и интуиция предпринимателя, рациональный анализ и процессы социального обучения), и представляет в совокупности процедуру, которую Г. Виссема назвал стратегическим предпринимательством.

Стратегическое предпринимательство не является более широкой концепцией по сравнению со стратегическим управлением. Поскольку, по словам Г. Виссема, стратегическое управление — это стиль управления прежде всего высшего руководства, то это утверждение не противоречит следующему пониманию стратегического управления: это такая составляющая менеджмента, которая своей сердцевиной имеет направленность топ-менеджмента на поиск решений, которые организации помогут выжить в динамично меняющейся среде и в условиях жесткой конкуренции. К таким решениям относятся и решения высшего руководства, имеющие предпринимательскую основу. Одна из школ стратегии, в терминологии Г. Минцберга, называется школой предпринимательства. Центральное понятие школы — видение — мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации.

П. Друкер также отождествляет предпринимательство с управлением как таковым: «Для делового предприятия главное... предпринимательские действия, осознанное принятие риска. Деловое предприятие — это предпринимательский институт» [Drucker, 1979]. Формирование стратегии в предпринимательском стиле характеризуется в форме принятия важных решений — «смелых ходов», в терминологии А. Коула. Сейчас значение термина «предпринимательство» расширилось, и оно описывает различные формы индивидуального, активного, целеустремленного лидерства. Г. Минцберг употребляет этот термин более узко, ограничиваясь значением «проницательное руководство организацией». Даже в этом, более узком значении термина «предпринимательство», стратегическое предпринимательство является, по нашему мнению, частью стратегического управления и именно в таком качестве должны рассматриваться и следующие большие управленческие идеи, которые, несомненно, появятся в будущем.

Таким образом, взятие на вооружение отечественными менеджерами инструментов стратегического управления, являющегося важнейшим методом эффективного менеджмента, будет способствовать успешному решению задачи перехода российской экономики на путь устойчивого экономического роста. Однако в целом стратегический процесс в стране развивается, при этом изменяется и расширяется предмет стратегического управления за счет включения подсистем управления знаниями, эффективного лидерства, корпоративного менталитета и организационной культуры, эволюции и координации их между собой и с традиционными стратегическими подсистемами предприятия.

Хотя стратегическое управление общепринято считать важным условием обеспечения конкурентного преимущества, существует также мнение, что стратегическое планирование — удовольствие для богатых, растущих фирм, и руководители многих российских фирм, особенно средних и малых, считают его использование неприемлемым в современных условиях. К середине 1997 г. более 68% из 200 предприятий, где проводилось очно-дистанционное обследование ЦЭМИ РАН, в основном крупные предприятия имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем у  $\frac{2}{3}$  он был положительным. При этом почти на 60% предприятий считают, что без планирования сейчас было бы очень трудно, но оценивают свое положение как хорошее или нормальное. На тех предприятиях, где планирование не разрабатывалось, наиболее часто в качестве причины (с большим отрывом) называется следующее: «надо было выживать, а не строить планы». На втором месте среди причин — слишком быстрая изменяемость внешней среды.

Руководители предприятий отмечали следующие трудности, с которыми им приходилось сталкиваться в ходе разработки стратегического планирования:

- отсутствие методических пособий, рекомендаций (25%);
- неподготовленность работников предприятий (23%);
- невозможность освободиться от каждодневной текучки (20%).

По отношению к процессу разработки стратегии ответы можно разделить на две группы:

- 1) 45% опрошенных считают, что разработчиками стратегии должны быть руководители вышестоящих и средних звеньев управления;

- 2) 28% высказывали мнение о том, что целесообразно также привлекать консультантов извне (заметим, что у 27% из них уже был подобный опыт, результатом которого они остались не удовлетворены).

Для более 50% опрошенных руководителей такими консультантами в решении стратегических проблем, причем покладистыми и недорогими, оказались книги. Вместе с тем 20% вообще не обращались к литературе в подобных ситуациях. Реальное формирование стратегического менеджмента на отечественных предприятиях началось с переходом к рыночной экономике.

В 2003 г. исследования Российского центра малого предпринимательства показали, что значительная часть руководителей малых и средних предприятий сегодня уже осознает важность и необходимость применения инструментов стратегического управления на своих предприятиях, но лишь немногие из них предпринимают реальные шаги для разработки стратегии, а во многих случаях принятые стратегические планы носят формальный характер.

Данные исследования, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с «Российским экономическим барометром» в мае 2004 г., показывают, что разработку стратегии считают ненужной лишь 12% предприятий, уже разрабатывают стратегию — 56%, а планируют начать — 30%. В то же время мониторинг деятельности российских предприятий показывает, что они активно занимаются такими стратегическими направлениями деятельности, как диверсификация, интеграция, освоение новых рынков, и недостаточно такими аспектами деятельности, как анализ реальных экономических процессов, прогнозирование их последствий, разработка и оценка альтернативных вариантов хозяйственных действий. Во многом это объясняется тем, считают специалисты, что нужна особая информация, особые методы и приемы стратегического анализа.

В 2007 г. известный российский исследователь стратегического менеджмента И.Б. Гурков провел интегральный анализ стратегических процессов, проходящих на российских предприятиях, в целях установления основных закономерностей, характеризующих особенности поведения современных российских фирм. Результаты проведенного исследования были им доложены на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 г. в докладе «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний». По его оценкам, в целом российские компа-

нии до сих пор не слишком утруждают себя составлением детальных стратегических планов (см. табл. 2).

Таблица 2

**Распространенность различных типов систем стратегического планирования**

Тип системы стратегического планирования	Процент
План на уровне общих идей	30,9
Общий план высокой степени детализации	28,2
Есть проекты по отдельным направлениям	27,0
Стратегических планов и проектов нет	8,1
Детальный план с вариантами действий при различных сценариях развития	5,8

По данным И.Б. Гуркова, 40% крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд руб.) и 50% крупных (с объемом продаж от 1 до 10 млрд руб.) фирм довольствуются планом на уровне общих идей либо вообще набором отдельных проектов. Причем на фирмах, реализовавших крупные инвестиции (более 10% стоимости активов), более 60% реализовывали инвестиционные программы в виде отдельных проектов вне систем детальных стратегических планов. В зависимости от уровня конкурентного давления российские фирмы ведут себя по-разному: в условиях жесткой конкуренции четверть компаний вообще бросает разработку планов, а треть, наоборот, видит в составлении детализированных планов спасение от конкуренции.

Более детальное изучение взаимосвязи систем принятия стратегических решений акторами, т.е. заказчиками стратегических планов, и стратегического планирования позволило исследователям установить, что составление и презентация стратегического плана служит скорее средством согласования и оформления коллективно выработанных решений, чем реальной программой действий (см. табл. 3).

**Взаимосвязь принятой формы стратегического планирования  
и акторов принятия стратегических решений**

Кто принимает стратегические решения	Есть детально разработанный план с вариантами действий при разных сценариях, %	Есть общий план довольно высокой степени детализации, %	Есть стратегический план на уровне общих идей, %	Есть проекты по отдельным направлениям, %	Нет плана, %
Высшее руководство материнской компании	6,5	45,2	29,0	16,1	3,
Сотрудники аппарата материнской компании	11,1	33,3	33,3	22,2	
Лично директор (высший руководитель)	4,9	12,2	36,6	39,0	7,3
Директор и команда высшего уровня	3,5	31,6	26,3	35,1	3,5
Совет директоров	14,3	47,6	19,0	19,0	
Общее собрание акционеров		36,4	27,3	36,4	
Собственник или группа собственников	5,3	17,1	36,8	25,0	15,8
В целом	5,7	27,2	31,3	28,5	7,3

По результатам выполненного исследования И.Б. Гурков делает вывод о том, что акторы (материнские компании, общие собрания акционеров и особенно советы директоров) отдают предпочтение детализированным стратегическим планам. Когда же стратегические решения в компании принимает один или несколько человек (лично генеральный директор, ведущие собственники), они стараются ограничиваться лишь отдельными проектами либо вообще действуют вне четкого плана.

Большинство современных работ свидетельствуют, что вместе с модернизацией российских предприятий расширяется горизонт стратегического видения, что потребность в стратегическом планировании положительно связана с размером бизнеса: крупные компании свою деятельность прогнозируют на более длительный срок.

В свете представленных данных необходимо прояснить один важный вопрос: собираются ли российские предприятия следовать опыту процесса планирования на Западе или они пойдут другим путем? В связи с этим представляется важным проследить становление и развитие основных экономических эпох на примере США<sup>1</sup>.

Период с 80-х гг. XIX в. по 30-е гг. XX в. называют *эпохой массового производства*. Основная задача предприятий была отражена в девизе: «Как можно больше!». Ключевой фактор успеха заключался в насыщении рынка товарами массового спроса по низкой цене. Данный этап в развитии процесса планирования компаний основывался на экстраполяции текущих тенденций и выражался в разработке бюджетов как основы технологии планирования. Бюджетное планирование во многих своих аспектах ассоциируется с системой централизованного планирования в социалистических странах.

Период с 30-х по 50-е гг. XX в. — *эпоха массового сбыта*, а в развитии процесса планирования данный этап носит название «рыночное планирование». Девиз данного этапа: «Как можно шире!». Рыночное планирование явилось закономерной реакцией компаний на «зрелые» рынки, когда необходимо учитывать возрастающие запросы потребителей. Ключевой фактор успеха состоял в производстве широкого набора продуктов и поддержке высокого уровня продуктовых инноваций. Именно к этому этапу относится классический пример противостояния Г. Форда и Альфреда П. Слоуна, менеджера фирмы *General Motors*, который ввел в практику частые замены моделей автомобилей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилового и цветового оформления и доступный кредит. На эту эпоху приходится зарождение маркетинга как философии бизнеса. Конкуренция велась вокруг новых продуктов и рыночных сфер. Переход от бюджетного планирования к рыночному легче могли осуществить компании электронной и электротехнической промышленности, связанные с новой техникой и технологиями. Эта эпоха может быть

---

<sup>1</sup> См.: Ансофф И. Стратегическое управление. С. 34–42.

охарактеризована как эпоха относительной стабильности и предсказуемости.

С 60-х гг. XX в. началась *постиндустриальная эпоха*, которую П. Друкер назвал «эпохой без закономерностей», и она продолжается по настоящее время. К традиционным факторам (производство и рынок) добавились новые: влияние конкурентов, новые типы конкуренции в связи с усложнением и ростом динамизма внешней среды, ускорением темпов научно-технического прогресса. В такой усложненной предпринимательской среде, когда организация должна быть способна на быстрое реагирование и адаптацию к изменениям в окружении, и было введено стратегическое планирование, а уже в 1970-е гг. стратегическое управление стало необходимостью.

При ответе на вопрос: пойдут ли по западному пути российские предприятия, проходя последовательно все этапы, включая этап рыночного планирования, или им следует перескочить этот этап, который уже принадлежит прошлому, очевидно, правильнее будет второе: внедрять стратегическое планирование и стратегическое управление. В хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в стадии становления, хотя, как считают ученые и практики, российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной технологии мешает предприятиям на каждом шагу.

В условиях значительного усложнения и все большей непредсказуемости внешней среды некоторые менеджеры захотят отказаться от стратегического планирования и управления в пользу интуиции и опыта, с помощью которых и будут определять стратегию фирмы на тот или иной отрезок времени.

Важно также подчеркнуть разницу между долгосрочным и стратегическим планированием. При долгосрочном планировании плановый горизонт определяется тем временным отрезком, на котором будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, и считается, что будущее будет не хуже прошлого и настоящего.

Идеология долгосрочного планирования базируется на том, что четко известно конечное состояние и что внешняя среда фактически не будет меняться. Поэтому долгосрочное планирование типично для эпохи массового производства и массового сбыта.

Идеология стратегического планирования и стратегического управления характерна для постиндустриальной эпохи. Наибо-

более важным для внедрения стратегического планирования является формирование взаимодействия предприятия с внешней средой, а временной (плановый) горизонт определяется возможностью построения достоверной модели взаимодействия с ней. Стратегическое планирование строится на принципиальной непредсказуемости долгосрочных тенденций, не связывает себя плановым горизонтом, а основное внимание уделяется ресурсному обеспечению процесса адаптации к изменениям внешней среды. Важнейшее условие успешной адаптации — потенциал предприятия, т.е. обеспеченность его финансовыми, материально-техническими, информационными и интеллектуальными ресурсами.

Если долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное — это виды планирования, то стратегическое планирование — это условие самореализации потенциала организации. Таким образом, стратегическое управление — это новая технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени.

## **Вопросы и задания**

1. Существует ли разница между стратегическим планированием и стратегическим управлением?
2. Существуют ли временные рамки стратегического планирования?
3. Почему необходимо осуществлять стратегическое планирование?
4. Зависит ли значимость стратегического планирования от размера фирмы?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации.
6. В чем состоит сущность стратегического планирования по И. Ансоффу?

## **Для дополнительного чтения**

1. Для более глубокого понимания отличия стратегического управления от нестратегического (оперативного, текущего) следует ознакомиться с кейсом «„Аквариус“ меняет стратегию» (разработчик проф. О.С. Виханский), приведенным в разделе «Практикум» насто-

*Глава 1. Характеристика стратегического управления*

- ящего пособия; *Виханский О.С., Наумов А.И.* Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. М., 2004. С. 122–124.
2. Доклад И.Б. Гуркова «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний» на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 г. // <[www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru)>.
  3. *Ансофф И.* Стратегическое управление / под науч. ред. Л.И. Евенко. М., 1989.
  4. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. В.Н. Фунтова. СПб., 2008. С. 19–35.