

Предисловие

Учебное пособие знакомит менеджеров и студентов, изучающих современный менеджмент, с концепцией стратегического управления, представляющей собой законченную систему анализа, выбора и реализации стратегии организации в виде набора взаимосвязанных управленческих инструментов, приемов и методик (от *SWOT*-анализа и матрицы БКГ до управления знаниями, развитием новых организационных возможностей и ключевых компетенций) применительно к российским предприятиям. Задача учебного пособия состоит в попытке увязать разнородные приемы и инструменты стратегического анализа в последовательную цепочку действий, доступных любому руководителю и специалисту, в целях более эффективного управления российскими организациями в условиях глобализации бизнеса, ускорения темпа изменения внешней среды и усиления интенсивности международной конкуренции. Цель написания данной книги — предоставление читателю максимально четкого и компактного изложения базовых понятий, инструментов, моделей, матриц, используемых современным стратегическим менеджментом на успешных предприятиях мира.

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.

Предисловие

Каждая организация развивается по определенной стратегии, или, по словам П. Друкера, «действует на основе своей теории бизнеса», т.е. осуществляет выбор, который в значительной мере и определяет ее путь. Сегодня, в период быстрых изменений и полной 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 помогают достигать желаемые результаты, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы. Появление стратегического менеджмента было связано с усилением внимания организаций к конкуренции как центральной характеристике окружающей среды и конкурентным преимуществам организации как ее главной стратегической цели.

Стратегическое управление помогает собрать воедино весь комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды. Для российских предприятий, особенно в условиях разворачивающегося с 2008 г. глобального экономического кризиса, жизненно необходимым становится использование инструментов стратегического управления, которое позволит заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности.

Учебное пособие даст возможность читателям войти в мир стратегического планирования и стратегического менеджмента, узнать его особенности, этапы, методы и инструменты. Курс состоит из следующих основных частей: сущность стратегического управления организацией; стратегии организаций и их классификации; этапы эволюции стратегического управления; конкурентный анализ; анализ и выбор стратегии развития; ее реализация; соотношение корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единицы компании; базовые модели корпоративного центра; школы стратегии; методики стратегического управленческого анализа и др.

Объектом изучения является деятельность по практическому управлению деловой организацией. Предметом изучения — те отно-

Предисловие

шения, которые складываются в организации в ходе выбора стратегии развития организации и осуществляемых в ней стратегических изменений в процессе выполнения принятой стратегии. В качестве метода обучения используется сочетание ситуационного и системного подходов к изучению стратегического управления организацией, а также методы активного обучения (разбор конкретных ситуаций методом *case-study*, работа в малых группах, задания, практические упражнения, тесты и т.п.).

Задания, вопросы, контрольные задания построены таким образом, чтобы дать читателям возможность не только закрепить полученные знания, но и получить определенные навыки стратегического анализа среды, определения и разработки как общих стратегий развития предприятия, так и конкурентных стратегий. Завершают каждую главу рекомендации для дополнительного чтения специальной литературы по описанной проблеме, практические задания и мини-ситуации.

В разделе «Практикум» приводятся конкретные ситуации из жизни реальных российских и зарубежных компаний, которые целесообразно использовать в учебном процессе с помощью метода *case-study*.