

С. М. КРЫМОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Допущено

*Советом Учебно-методического объединения вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент организации»*



Москва
Издательский центр «Академия»
2011

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.290-2я73

К852

Рецензенты:

профессор кафедры социально-экономического планирования Института экономики, управления и природопользования Сибирского федерального университета,
д-р экон. наук, профессор *Е. В. Зандер*;
зав. отделением кафедры ЮНЕСКО «Новые материалы и технологии» Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники,
д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор *Ю. М. Осипов*

Крымов С. М.

К852 Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / С. М. Крымов. — М. : Издательский центр «Академия», 2011. — 208 с.
ISBN 978-5-7695-6901-2

Раскрыты основные направления стратегического менеджмента, являющиеся в настоящее время важнейшими для проектирования и осуществления организационных стратегий. Рассмотрены ключевые аспекты стратегического менеджмента: анализ внешней и внутренней среды, портфельный анализ, реализация стратегических изменений. Приведены современные аспекты формирования стратегии, включающие реляционные стратегии, стратегии предприятий различных отраслей, новые стратегические императивы и стратегии в новой экономике.

Для студентов учреждений высшего профессионального образования.

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.290-2я73

Оригинал-макет данного издания является собственностью Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом без согласия правообладателя запрещается

© Крымов С. М., 2011

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2011

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2011

ISBN 978-5-7695-6901-2

ПРЕДИСЛОВИЕ

Конечная цель стратегической теории — не указание конкретных действий, но развитие умения правильно разбираться во всем самостоятельно.

Карл Клаузевиц

Учебное пособие посвящено стратегическому менеджменту и охватывает широкий круг вопросов по важнейшим направлениям развития стратегической теории. Богатство теории дополняется примерами из деятельности различных компаний.

Автор видит свою задачу в формировании у студентов целостного взгляда на особенности стратегического менеджмента современных организаций, поэтому необходимо глубокое понимание процессов выработки стратегий и воплощение их в жизнь. Для этого нужно изучить основополагающие методики стратегического управления, социально-экономическую среду, в которой функционируют современные организации, и тенденции ее развития. Изучение стратегического менеджмента подразумевает знание различных дисциплин, включая теорию организации, экономику фирмы, основы менеджмента, маркетинг, финансовый менеджмент и др. Исследование экономических, управленческих, технологических и иных аспектов деятельности организаций помогает выявить стратегические тенденции в их развитии. Важнейшим условием конкурентоспособности современных организаций является разработка стратегий, позволяющих им иметь надежные ориентиры при принятии управленческих решений, что обеспечивает устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

В пособии рассмотрены методологические основы и развитие систем стратегического менеджмента, их содержание. Представлены классические этапы разработки стратегии, а именно: проведение внешнего и внутреннего стратегического анализа, формирование портфельных и конкурентных стратегий.

Отдельные разделы посвящены современным аспектам формирования стратегий, показаны реляционные стратегии, стратегии предприятий различных отраслей, глобальные стратегии, кластерный анализ. Исследована реализация стратегий на основе оценки готовности компаний к изменениям. Приведены модели стратегических изменений. Рассмотрены новые стратегические императивы, ориентированные на творческий подход к стратегическо-

му планированию, новый взгляд на функциональные и личные стратегии в контексте общих стратегий организации.

Последний раздел посвящен перспективам стратегического развития в новой экономике. Выявлены новые стратегические ориентиры, связанные с отделением информационной экономики от материальной, появлением новых конкурентных преимуществ. Рассмотрены стратегии распада крупного бизнеса на отдельные элементы-компании: инновационные компании, сетевые посредники и др.

Рекомендуем дополнять изучение рассмотренных в пособии концепций и методик анализом конкретных ситуаций. Этой цели служат контрольные вопросы и задания в конце глав.

Следует помнить, что обучение стратегии не гарантирует фирме успеха, а всего лишь повышает вероятность его достижения. Это означает, что универсальной стратегии как и одного, единственно правильного способа управления организацией не существует. В то же время постижение рассмотренных методик, применение опыта других фирм существенно повышают достоверность принимаемых управленческих решений, хотя никак не позволяет целиком перенести их на деятельность другой конкретной фирмы.

Автор надеется, что изучение представленного курса стратегического менеджмента, несмотря на определенную сложность, станет интересным занятием, позволяющим увлечь читателей постановкой хотя и непростых, но очень важных задач стратегического развития организаций, поскольку положение менеджера в организации, перспективы его карьерного роста во многом определяются стратегическим мышлением, формирование которого должно закладываться сейчас, при изучении учебной дисциплины «Стратегический менеджмент».

ВВЕДЕНИЕ

В краткосрочном периоде стимулировать предложение бессмысленно.

Джон Кейнс

Правиль — это предвидеть.

Екатерина II

Основные термины. В самом общем виде *стратегический менеджмент* можно представить как процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе. Стратегический менеджмент можно также рассматривать как совокупность методов стратегического планирования и управления стратегическими изменениями. Раскрыть содержание этих методов, понять логику их применения в различных ситуациях, оценить эффективность и является конечной целью изучения стратегического менеджмента.

Рассмотрим ряд ключевых понятий, отражающих сущность данного процесса.

Планирование является одной из основных функций управления, причем приоритетной, заключающейся в подготовке различных управленческих решений и позволяющей отразить в текущих и перспективных планах будущее состояние объекта управления в текущие моменты времени.

В результате планирования определяют:

- результаты, которые предполагается получить в будущем;
- действия, их последовательность и сроки выполнения;
- приоритеты в решении задач и распределении ресурсов;
- координационные механизмы.

Стратегия есть установление основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей. Кратко стратегию можно определить как совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению долгосрочных целей.

Стратегическое планирование представляет собой детализированное описание как долгосрочных целей, так и самой стратегии как механизма их достижения. Стратегический менеджмент, оперируя способами реализации стратегии, трактуется как *процесс* управления долгосрочными целями (Д. Хасси).

Стратегический менеджмент и стратегическое планирование — взаимосвязанные и взаимозависимые понятия. Стратегическое

планирование обычно рассматривается как важнейшая часть стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как способ, с помощью которого стратегия становится движущей силой организации, обеспечивает реализацию стратегических решений.

Последнее представление является ключевым и для понимания характера стратегического планирования. Речь идет о том, насколько детальным может быть стратегическое планирование. Любая стратегия должна быть ориентирована на долгосрочные перспективы, которые в принципе трудно формализовать с помощью замкнутой системы показателей. На практике это означает, что стратегия должна способствовать движению организации к долгосрочным целям, но никак не содержать набора однозначных правил, руководств по их выполнению. В менеджменте известно, что если организация через два года в точности выполнила намеченный план, нужно осмотреться — этого не может быть, поскольку все меняется, компания не может ни стоять на месте, ни просто двигаться «по течению», пусть и в правильно выбранном направлении.

Стратегическое планирование нельзя заключить в узкие рамки. Важнейшими его элементами всегда должны выступать видение и стратегический замысел как исходные представления при формировании стратегий. *Видение* характеризует представление о том, чем должна стать организация; *стратегический замысел* — общее направление развития. Это определяет *технологию* стратегического планирования — от будущего (будущих целей) к настоящему.

Инструментом достижения целей¹ как одной из основных категорий менеджмента является дерево целей. Его формирование происходит «от общего к частному». Общие цели разделяются на промежуточные. В свою очередь каждая из них разделяется на частные цели, которые могут быть адресованы более низкому уровню управления. Формула дерева целей: «цели — ресурсы — программы». Ресурсы оцениваются с помощью весовых коэффициентов, т. е. пропорционально их значимости. Подобный подход отражает программно-целевое планирование, используемое в административно-командной экономике. Его главный недостаток — распределение ресурсов без знания способов достижения целей, т. е. без стратегических ориентиров. Стратегическое планирование использует более совершенную формулу: «цели — стратегии — ресурсы — программы».

В качестве *объектов* стратегического планирования выступает деятельность организаций как самостоятельных рыночных хозяйствующих субъектов.

Многозначность понятия стратегии. В управление экономической стратегией понятие стратегии пришло из военной сферы, где давно сло-

¹ Цель — образ желаемого, возможного и необходимого состояния организации. Данная категория рассматривается в курсе «Основы менеджмента».

жилося представление о тактических и стратегических действиях. Тактика — это краткосрочные адаптивные действия, используемые для достижения ближайших целей, решения узкого круга задач. Стратегия ориентирована на достижение долгосрочных целей, разработку долгосрочных планов и широкого круга задач.

Стратегия в соответствии с этими первоначальными взглядами понимается двояко: во-первых, как выбор направления деятельности; во-вторых, как обобщение предпринимаемых ранее действий, которые могут быть использованы для поиска новых направлений. Однако в современных условиях указанные априорные и апостериорные действия могут трактоваться по-разному. Г. Минцберг (2001) указывает на пять значений термина «стратегия»: план, ловкий маневр, принцип поведения, позиция, перспектива. Рассмотрим их.

1. *Стратегия как план.* Понятие стратегии чаще всего отождествляется с определенным планом действий как совокупности:

- 1) механизмов и последовательности их реализации;
- 2) сроков выполнения;
- 3) необходимых средств.

На рис. В.1 показан подход к стратегии как к плану.

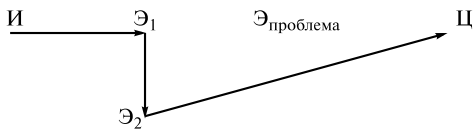


Рис. В.1. Стратегия как план (движение из И к Ц):

И — исходное положение организации; Э₁ — этап 1; Э_N — этап N; Ц — конечная цель

Такая трактовка включает в себе важные характеристики стратегии: необходимость подготовки к ее разработке, выбор конечных целей-ориентиров. Примерами может служить разработка планов управления массами товаров или ресурсов.

2. *Стратегия как ловкий маневр.* Данное понимание стратегии дополняет предыдущее представление. Дело в том, что, как и планы, стратегия может носить общий и частный характер. Частные планы в определенных ситуациях можно отождествить с действиями, направленными на то, чтобы перехитрить противника или конкурента, т. е. с ловкими маневрами. Такие действия способны, например, заставить противника уйти с рынка. Это могут быть угроза доступа фирмы к дешевым источникам сырья, предъявление конкуренту иска о нарушении антитрестовского законодательства и другие способы прямой конкуренции, для которой характерны



Маневр: вместо (И—Э₁—Э_{проблема}—Ц) → (И—Э₁—Э₂—Ц)

Рис. В.2. Стратегия как ловкий маневр (обходной маневр для преодоления проблемных ситуаций)

различные обходные маневры для достижения победы над соперником. Но особенно много подобных приемов используется при ведении переговоров с поставщиками, партнерами по бизнесу. В частности отмечено, что японские компании добиваются заметных уступок от своих европейских коллег лишь за счет своей «сверхвежливости», суть которой — превознесение до небес достоинств и заслуг своих визави. Последние же не понимают, что это всего лишь способ добиться расположения. Подробно стратегия как ловкий маневр рассматривается в подразд. 13.2.

Подобные стратегические действия показаны на рис. В.2.

3. *Стратегия как принцип поведения.* Данное определение стратегии отличается от предыдущих тем, что в нем отсутствует сознательно и намеренно разрабатываемая последовательность действий. Стратегия в этом случае может стать шаблоном, а не планом.

Логичу использования стратегии как принципов поведения иллюстрирует рис. В.3.

Принципы в менеджменте в свое время подверглись жесткой критике лауреата Нобелевской премии в области экономики Г. Саймона. Принципы он называл поговорками, поскольку для каждого из них можно найти столь же правдоподобный и приемлемый принцип противоположного содержания. Например, «семь раз отмерь — один раз отрежь» и «кто не рискует, тот не пьет шампанское». Однако в настоящее время большинство экспертов признают важность принципов. Их нельзя считать руководством к действию, но они определяют ограничения, накладываемые на действия персонала и организации в целом. В рамках выбранных принципов отдельные успешные ходы могут сливаться в совокуп-



Рис. В.3. Стратегия как принцип поведения (установление особенностей, границ действий).

ность взаимосвязанных действий, которые и становятся стратегиями. Подобные стратегии можно разделить на сознательные и спонтанные.

Если успех обеспечивают заранее разработанные и принятые принципы — это сознательные стратегии. Такое понимание стратегии может составлять часть выбранного плана и рассматриваться как элемент стратегии-плана, т. е. первого значения термина. Взаимопроникновение понятий важно для понимания всего комплекса представлений о стратегии. Примером сознательных стратегий может служить используемое Г. Фордом на заре становления его автомобильной империи продвижение машин черного цвета. Г. Форд, как известно, также вкладывал в термин «черные машины» представление об унификации моделей производимых автомобилей, чем не преминул воспользоваться *General Motors*, предложив вместо одной модели *Ford Motor Company* серию моделей: кадиллак, бьюик, окленд, олдсмобил, понтиак, шевроле¹.

В других случаях выбор принципов возникает неожиданно — это спонтанная стратегия. В то же время указанные крайние формы могут использоваться лишь по отдельным элементам стратегии, соседствуя друг с другом. Постоянные ориентиры, слабо зависящие от действия рыночных сил, менеджмент организации использует, например, при создании системы, структуры управления, контроля. При выборе же схем реализации продукции стратегические решения могут возникать спонтанно. Последнее обстоятельство часто оправдано при выборе поставщиков, дистрибуторов и др.

4. *Стратегия как позиция.* Анализ внешней среды организации занимает важнейшее место в стратегическом анализе. Ее состояние оказывает существенное влияние на движение организации к поставленной цели. Данное определение стратегии связано именно с выбором позиции организации относительно внешней среды. В этом случае поиск оптимальной стратегии эквивалентен поиску рыночной ниши, для которой влияние конкуренции минимально. На рис. В.4 представлена стратегия как позиция. Организация идентифицирует свое движение к цели от одной из позиций 1, 2 ... N.

Представление о стратегии как позиции всегда присутствует в намеченных планах, разрабатываемых принципах поведения. Позиция в этом случае может рассматриваться как отправная точка для формирования планов, принципов. Это составляет содержание

¹ Принципы, господствовавшие в эпоху массового производства, к середине 1920-х гг. перестали приносить успех. Для новой эпохи массового сбыта на смену рынка продавца постепенно пришел рынок продавца и покупателя. Успех предложения обеспечивала уже не только низкая цена, но и приемлемое качество товаров.

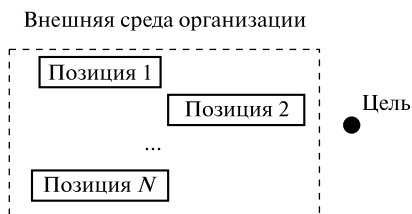


Рис. В.4. Стратегия как позиция (исходное положение относительно внешней среды)

внешнего и внутреннего стратегического анализа. Кроме того, позиция представляет своего рода одномоментные снимки планов, направлений действий.

Дополняет данный взгляд представление о коллективной стратегии, которая направлена на установление соглашений между разными организациями, даже потенциальными конкурентами. Примерами подобной стратегии является создание альянсов, союзов, партнерских соглашений, включающих неформальные и формальные отношения: предоставление партнерам инфраструктуры, обмен технологиями, общие проекты. Альянсы рассматриваются в гл. 7. Более жесткая кооперация приводит к организации совместных предприятий и слияниям.

5. Стратегия как перспектива. Если организацию можно определить как совместные действия, направленные на достижение общей цели, то стратегия как перспектива нацеливает на рассмотрение условий, при которых те или иные намерения распространяются в организации. В итоге можно заключить, насколько глубоко намерения становятся коллективными нормами и ценностями, а также насколько укоренились поведенческие принципы.

Данное понятие связано с используемым в организации способом видения мира. Это концепция, обеспечивающая достижение целей организации. На рис. В.5 дано представление о стратегии как перспективе. Взгляд на одну и ту же цель может отличаться не только в различных организациях, но и в одной и той же организации при разных оценках стратегических перспектив.

В данном случае явно присутствует общеорганизационное мировоззрение, связанное с национальным менталитетом. Оно находит отражение в термине «организационная культура», испытывающем макро- и микровлияние. В частности, при сопоставлении восточного и западного менеджментов мы видим, что в первом случае имеет место коллективный взгляд на перспективу, во втором — индивидуальный.

Определения стратегии как позиции и перспективы, как уже отмечалось, сочетаются с ее трактовкой как плана и (или) принципа поведения. Это объективная взаимосвязь. Но существует и

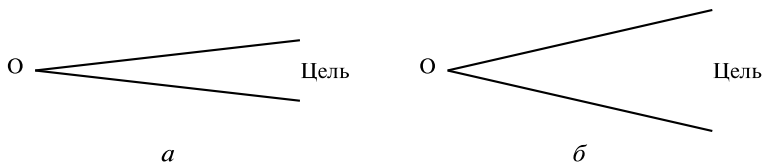


Рис. В.5. Стратегия как перспектива:

a — перспектива 1 («узкая»); *б* — перспектива 2 («широкая») (способ видения конечной цели и условий ее достижения)

субъективная, что не менее важно и значимо. Например, если одни рассматривают перспективу как план, другие предпочитают видеть в ней отправную точку для плана. Но ведь планы могут меняться или быть несущественными, перспектива же остается неизменной. Подобное обстоятельство может быть решающим и при соотнесении позиции и принципов поведения с перспективой.

Подводя итоги анализа различных определений стратегии, можно заключить, что стратегия — это не просто представление о том, как вести себя с конкурентами на рынке или как управлять движением товаров и ресурсов. Вопросы стратегии заставляют обратиться к наиболее фундаментальным характеристикам природы организации, охватывающим все содержание управления в целом.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что общего и в чем различия терминов «планирование» и «стратегическое планирование»?
2. Чем видение отличается от стратегического замысла?
3. В чем сущность стратегического менеджмента?
4. Приведите и прокомментируйте формулу стратегического планирования.
5. Что является объектом стратегического управления?
6. Раскройте содержание понятия «стратегия», его многозначность.
7. Проведите анализ, выявите взаимосвязь различных определений стратегии.
8. Приведите примеры применения каждого из пяти значений термина «стратегия» (план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива) для организаций: а) коммерческих; б) некоммерческих.
9. Для конкретной организации укажите взаимосвязь различных определений стратегии.