

А. Г. ЗУБКОВА, Д. Э. МУСАЕВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

*Рекомендовано
Федеральным государственным учреждением
«Федеральный институт развития образования»
в качестве учебника для использования
в учебном процессе образовательных учреждений,
реализующих программы среднего
профессионального образования*

*Регистрационный номер рецензии 357
от 24 июня 2009 г. ФГУ «ФИРО»*

2-е издание, переработанное и дополненное



Москва
Издательский центр «Академия»
2011

УДК 338.24(075.32)
ББК 65.290-2я723
З-319

Рецензенты:

зам. зав. кафедрой экономики промышленности и организации предприятий
Московского энергетического института (технического университета),
доцент, канд. техн. наук *Е. М. Табачный*;
преподаватель Колледжа сферы услуг № 29 г. Москвы *М. А. Мишхожева*

Зубкова А. Г.

З-319 Стратегический менеджмент : учеб. для студ. учреждений
сред. проф. образования / А. Г. Зубкова, Д. Э. Мусаева. — 2-е изд.,
перераб. и доп. — М. : Издательский центр «Академия»,
2011. — 240 с.

ISBN 978-5-7695-7546-4

Учебник предназначен для изучения предмета «Стратегический менеджмент» и является частью учебно-методического комплекта по специальности «Менеджмент».

Изложены концепции стратегического менеджмента, имеющие широкую сферу применения в управленческой практике. Определены роль и место стратегического управления фирмой и его составной части — стратегического планирования. Показана роль миссии и целей организации и даны рекомендации по их разработке. Рассмотрены методика анализа внешней среды организации и методика управленческого анализа ее сильных и слабых сторон. Показано, как на основе анализа эталонных и функциональных стратегий проводят оценку альтернатив развития и выбирают общую стратегию фирмы.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования.

УДК 338.24(075.32)
ББК 65.290-2я723

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

© Зубкова А. Г., Мусаева Д. Э., 2009
© Зубкова А. Г., Мусаева Д. Э., 2011, с изменениями
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2011
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2011

ISBN 978-5-7695-7546-4

Уважаемый читатель!

Данный учебник предназначен для изучения предмета «Стратегический менеджмент» и является частью учебно-методического комплекта по специальности «Менеджмент».

Учебно-методический комплект по профессии — это основная и дополнительная литература, позволяющая освоить специальность, получить профильные базовые знания. Комплект состоит из модулей, сформированных в соответствии с учебным планом, каждый из которых включает в себя учебник и дополняющие его учебные издания — практикум, задачник, справочники и многое другое. Модуль полностью обеспечивает изучение каждой дисциплины, входящей в учебную программу. Все учебно-методические комплекты разработаны на основе единого подхода к структуре изложения учебного материала.

Важно отметить, что разработанные модули дисциплин, входящие в учебно-методический комплект, имеют самостоятельную ценность и могут быть использованы при выстраивании учебно-методического обеспечения образовательных программ обучения смежным специальностям.

При разработке учебно-методического комплекта учитывались требования Государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

В общем смысле менеджмент представляет собой совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями. Целью менеджмента является повышение эффективности деятельности организации. В условиях неопределенности, обусловленной различными факторами (сильной конкуренцией, глобализацией рынков, научными разработками, экологическими угрозами, политическими и финансовыми кризисами), существует необходимость в планировании и управлении организацией в долгосрочной перспективе. Эта задача может быть решена в рамках стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент — это комплекс процессов и управленческих решений, определяющих перспективное развитие организации, а также обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешних факторов. При формировании стратегии необходимы поиск и оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений, наиболее соответствующих миссии предприятия и задачам развития. Стратегия дает ориентиры экономического роста, представление об источниках конкурентных преимуществ, способах удовлетворения запросов потребителей и достижения высокой эффективности деятельности организации.

В учебнике рассмотрены теоретические вопросы и практические аспекты стратегического управления предприятием, представлены концепции, элементы и функции стратегического менеджмента. Описаны все этапы стратегического управления — от разработки миссии и целей организации до реализации ее стратегии. Представлены основные подходы к формированию стратегических альтернатив и выбору стратегии организации. Особое

внимание в пособии уделено матричным методам, нашедшим широкое применение при решении разнообразных проблем стратегического планирования, а также вопросам конкурентоспособности предприятия, формированию конкурентных преимуществ в различных рыночных условиях.

Курс «Стратегический менеджмент» логически взаимосвязан с такими курсами, как менеджмент, маркетинг, бизнес-планирование, управление персоналом. Основными целями изучения дисциплины являются усвоение теоретических знаний и приобретение навыков стратегического управления организацией, развитие стратегического мышления, видения сложившихся ситуаций на макро- и микроуровне по отношению к объекту управления.

Учебник предназначен для студентов средних профессиональных учебных заведений, обучающихся по специальности 080501 «Менеджмент» (по отраслям) для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ УРОВНЯ ЗНАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В начале XX в. появилась необходимость в использовании научного подхода к определению методов, приемов и форм эффективного менеджмента. Основоположниками теории эффективного менеджмента и выделения принципов и правил результативного управления являются американские ученые А. Файоль и Ф. Тейлор.

В самом общем смысле менеджмент означает профессионализм или даже искусство в деле эффективного управления организацией. При этом эффективное управление определяется не только финансовыми характеристиками, например ростом прибыли или снижением издержек, но и такими показателями, как повышение качества продукции, увеличение доли рынка, уровень квалификации персонала и т. д.

Термины «стратегия» и «стратегический менеджмент» стали использоваться в 1950-е гг. после вступления рыночных отношений в новую фазу. Эти условия определялись, во-первых, технологическими взрывами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем; во-вторых, насыщением рынка товаров и услуг в развитых странах, приводящим к усилению конкуренции; в-третьих, началом процесса глобализации рынков, возникновением транснациональных корпораций, усиливающих неопределенность и сложность среды существования бизнеса. Корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Для понимания сущности стратегического менеджмента рассмотрим эволюцию систем управления. Отметим, что основным фактором их изменения является возрастающая нестабильность

внешней и внутренней среды организации. Наиболее значимые характеристики изменчивости внешней среды: привычность событий, темп изменений и предсказуемость будущего, выделил известный американский ученый — специалист в области менеджмента И. Ансофф. Шкала характерных признаков нестабильности внешней среды и периодизация, характеризующая развитие экономики США, представлены в табл. 1.1. Основой исследований ученого стало изучение изменений производственных, технологических, рыночных, географических, социально-политических факторов в их сопоставлении с наиболее общими чертами стратегий ведущих фирм и основными внутрифирменными характеристиками. В числе последних рассматривались критерии эффективности, характер труда и системы стимулирования, стиль управления. Критерии эффективности первоначально были производственными, затем рыночными, а в настоящее время носят комплексный, долгосрочный характер. Стимулирование труда длительное время было ориентировано на повышение его интенсивности, четкое исполнение трудовых обязанностей, но постепенно на первый план вышло умение быстро приобретать новые навыки, переучиваться, а по мере повышения содержательности труда стали поощряться инициатива и творчество.

Проанализируем *четыре типа систем управления*, последовательно сменявших друг друга в течение XX в.:

- бюджетирование и контроль;
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегический менеджмент.

Рассмотрим более подробно, как в рамках систем управления изменялись концепции и методы менеджмента.

1. В эпоху индустриального общества формальное планирование ограничивалось разработкой календарных производственных планов и составлением смет расходов (бюджетов) в рамках текущего планирования. Такая форма финансового планирования получила название *бюджетирования*. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из производственно-хозяйственных функций (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), маркетинг, капитальное строительство, производство); а во-вторых, — для структурных единиц корпорации (отделений, филиалов, заводов, лабораторий).

На данном этапе менеджмент был ориентирован на получение прибыли в краткосрочном периоде и на контроль структуры из-

Таблица 1.1. Характерные признаки нестабильности внешней среды

Стадия развития	Характеристика	Привычность событий	Темп изменений	Предсказуемость будущего	Шкала оценки
1900 г.	Стабильность	Привычные	Медленнее реакции фирмы	По аналогии с прошлым	1
1930 г.	Реакция на проблемы	В пределах экстраполяции опыта	—	Путем экстраполяции	2
1950 г.	Предвидение	Неожиданные, но имеющиеся аналогии	Сравнимый с реакцией фирмы	Предсказуемые проблемы и новые возможности	3
1970 г.	Исследование	—	—	Частичная предсказуемость	4
1990 г.	Творчество	Неожиданные, не имеющиеся аналогий	Быстрее реакции фирмы	Частичная непредсказуемость	5

держек. Финансовое планирование в этом случае являлось инструментом оперативного управления.

2. По мере усиления конкурентной борьбы стала очевидной необходимость обеспечения прибыльности в долгосрочном периоде. До тех пор, пока события можно было предсказывать, экстраполируя уже имеющиеся тенденции, перспективное планирование деятельности хозяйствующего субъекта основывалось на использовании прошлого опыта. Такой подход в западном менеджменте получил название *долгосрочного планирования*. Основными методами разработки планов при этом являлись экстраполяция, или «планирование от достигнутого», и оптимизация плановых решений при фиксированных исходных условиях. Аналогичные подходы использовались в практике управления советской экономикой. Ориентация на известные тенденции в развитии экономики страны, отрасли, отдельного предприятия обосновывалась сохранением тенденции экономического роста. Однако это предположение со временем вступило в противоречие с реальной жизнью.

3. Когда события будущего стали носить отличный от прошлого периода характер, традиционный подход уже не обеспечивал прежнюю эффективность управления. В новых условиях потребовались принципиально новые методы управления будущей деятельностью организации, на основе которых сформировалась методология *стратегического планирования*. В данном случае будущее организации представляется как совокупность стратегических проблем, для решения которых необходимо не только планирование деятельности, но и создание возможностей в виде потенциала необходимого качества для эффективного решения этих проблем. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности и угрозы со стороны конкурентов, социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. *Стратегический менеджмент* как самостоятельная дисциплина формируется в середине 1970-х гг. Подобно стратегическому планированию стратегический менеджмент основывается на изучении изменений внешней среды организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и избегания угроз.

Таким образом, стратегический менеджмент состоит из двух взаимодополняющих систем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является системой, которая включает процессы реализации стратегии, а также оценку и контроль. При этом процесс реализации стратегии является ключевой частью стратегического управления, так как отсутствие соответствующих механизмов не позволяет осуществить намеченное и стратегический план остается только на бумаге.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо тех, что связаны с процессом реализации стратегии, определяются следующими важными факторами:

- информационное наполнение. Предполагается, что в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета. Принимаются стратегические решения вне циклов планирования. Стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. При этом создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);
- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения. Реакция является двойственной — долговременной и оперативной одновременно: долговременная закладывается в стратегические планы, оперативная реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени. Кроме того, следует учитывать, что внешняя среда не рассматривается как нечто неизменное, к чему организация должна адаптироваться. Приоритет отдается способам и стратегии изменения внешнего окружения.

Таким образом, стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки

относительно стабильных факторов, использование стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

1.2. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Термин «стратегия», заимствованный из военного дела, означает «искусство подготовки, планирования и ведения военных действий».

Необходимо отметить, что с течением времени понятие «стратегия» и его понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса и возрастанием требований внешней среды (табл. 1.2). Рассмотрим более подробно эволюцию понятия «стратегии», чтобы понять, в чем сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и его структурного содержания.

Г. Минцберг отмечал, что категория «стратегия» принадлежит к тем понятиям, в которые очень часто вкладывают один смысл, а при употреблении — другой.

Таким образом, стратегия — это принцип поведения или следования некой модели поведения.

Определяющими элементами стратегии являются:

- адаптация к внешней среде;
- решение о размещении ресурсов;
- внутренняя координация;
- создание длительных конкурентных преимуществ.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям.

Размещение ресурсов — это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (основные фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Таблица 1.2. Определения понятия «стратегия»

Определение	Автор	Основной подход
Метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые организация будет продолжать и/или начнет осуществлять
Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980 — 1985	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ перед соперниками в каждой сфере бизнеса
Способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965; Г. Стейнер, П. Доранж, 1977	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения их различного влияния на процессы управления в организации
Последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля за эффективностью достижения стратегических ориентиров

<p>Способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам</p>	<p>—</p>	<p>Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры</p>
<p>Способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации</p>	<p>Г. Хамель, 1989</p>	<p>Основу конкурентоспособности составляют особые способности организации и ее внутренние ресурсы</p>
<p>Набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности</p>	<p>А. Томпсон, 1995</p>	<p>Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)</p>

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

В современных условиях основой успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого *конкурентного преимущества*, которое определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по ценности товар или услугу конкурентов.

Как отмечалось ранее, стратегию планируют и осуществляют одновременно или последовательно на следующих уровнях управления:

- корпоративная стратегия, или стратегия совокупных направлений бизнеса;
- конкурентная, или деловая, стратегия, стратегия по отдельным направлениям бизнеса (бизнес-единицам, составляющим корпорацию);
- функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

Корпоративная стратегия — это определение ценностей организации, выражающихся в финансовых и других целях. Она основана на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях организация намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. Корпоративная стратегия устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса, конкретизирует, что следует делать обязательно, а от чего нужно отказаться. Так, например, стратегическими задачами корпоративного уровня могут быть решения, связанные с открытием нового предприятия или производства за рубежом.

Корпоративный уровень управления представлен высшим менеджментом (генеральным директором, советом директоров, президентом корпорации и т. д.), принимающим стратегические решения для всей организации. Обычно в его обязанности входят определение назначения, миссии и целей организации, выявление ключевых областей деятельности, выделение ресурсов для каждого вида деятельности, а также формулирование стратегий, которые охватывают корпоративную деятельность.

Конкурентная, или деловая, стратегия определяет, как организация намерена конкурировать в определенной отрасли или

рынке; каким образом она займет выгодное положение в отрасли. Сюда входит определение (явное или неявное) группы потребителей, на которых нацелена организация, и методов продвижения к ним товаров и услуг. Это также комбинация определенных видов деятельности и процессов, которые позволят организации привлечь и удержать намеченную группу клиентов. Таким образом, определяются различные направления деятельности организации, а все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ данного субъекта в отрасли.

Главная роль управляющих, руководителей отдельных хозяйственных подразделений (бизнес-единиц, входящих в корпорацию) состоит в том, чтобы перерабатывать общие сведения, поступающие с корпоративного уровня, в конкретные стратегии групповой и индивидуальной деятельности. На уровне организации стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе.

Функциональная стратегия — это маркетинговая, финансовая, производственная, технологическая стратегии, стратегия исследований и разработок, которые усиливают конкурентную стратегию организации и определяют виды деятельности и процессы, позволяющие извлекать из них пользу. Подробное описание и анализ функциональных стратегий помогают выяснить, как и в какой степени они соответствуют конкурентной стратегии, дают ли возможность сосредоточиться на координации различных функций.

Фундаментальным здесь является вопрос: что вносят различные функциональные действия в другие уровни стратегии? Исполнители не имеют возможности оценить всю полноту картины, но отвечают за развитие функциональных стратегий, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные высшим менеджментом на корпоративном уровне и уровне отдельного подразделения.

В повседневной речи понятия «стратегия» и «стратегический план» воспринимаются как синонимы, однако в менеджменте они различаются. Стратегия выражает идеологию поведения организации, а стратегический план — последовательность конкретных шагов по достижению целей. Таким образом, стратегия является концепцией, на базе которой разрабатывается стратегический план.

Стратегия представляет собой определенный набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей практической деятельности:

- правила и критерии для оценки деятельности организации в настоящем и будущем. Например, определяются ориентиры для формирования финансовых ресурсов: преимущественное использование собственных средств (самофинансирование), использование привлеченных (эмиссия ценных бумаг) или заемных средств (кредиты и займы), уровень доходности (рентабельность) и т. д.;
- правила, в соответствии с которыми складываются отношения организации с внешней средой. Согласно этим правилам производится выбор новой продукции и технологии ее производства, определяются потребители, способ получения превосходства над конкурентами;
- правила, в соответствии с которыми устанавливаются отношения внутри организации, выполняются процедуры, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью и управлением;
- правила, по которым осуществляется оперативное управление деятельностью организации.

1.3. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ

В последнее время за рубежом довольно отчетливо прослеживается тенденция к обобщению и осмыслению результатов проведенных исследований в сфере стратегического планирования и управления. Подобная попытка предпринята, например, Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом в работе «Школы стратегий». В табл. 1.3 представлены основные научные школы, описывающие видение их сторонниками процесса разработки стратегии.

Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования). Основателями школы дизайна являются А. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф. Именно представители этой школы являются авторами методики проведения SWOT-анализа*.

Основной базовой моделью стратегического управления принято считать модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), лидером которой считается К. Эндрюс. Принципиальная схема данной модели формирования стратегического плана приведена на рис. 1.1.

* SWOT — аббревиатура из английских слов *strengts* — сила, *weaknesses* — слабости, *opportunities* — возможности, *threats* — угрозы.