

С. А. Попов

АКТУАЛЬНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ВИДЕНИЕ — ЦЕЛИ — ИЗМЕНЕНИЯ

УЧЕБНО–ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 330.658(078.5)
ББК 65.290-2я73
П58

Автор:

Попов Сергей Александрович — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, член-корреспондент Международной академии информатизации.

П58 **Попов, С. А.**

Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учеб.-практич. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 448 с. — Серия : Авторский учебник.

ISBN 978-5-9916-8216-9

Учебно-практическое пособие дает представление об эффективном стратегическом менеджменте применительно к современным российским условиям.

Содержание пособия — результат многолетней практики чтения курса «Стратегический менеджмент» в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Пособие подготовлено с учетом опыта работы автора в качестве консультанта по проблемам стратегического управления.

Пособие предлагается всем, кто хочет повысить уровень своих знаний о современном стратегическом менеджменте. В первую очередь это касается тех, кто обучается по общим программам по менеджменту (программам MBA, EMBA, переподготовки, повышения квалификации в аспирантуре, магистратуре и т.д.).

Приоритетная целевая группа, для которой разработано данное пособие, — слушатели российских бизнес-школ, обучающиеся по специализированным программам по стратегическому управлению.

УДК 330.658(078.5)
ББК 65.290-2я73

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебно-практическое издание

Попов Сергей Александрович

АКТУАЛЬНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ВИДЕНИЕ — ЦЕЛИ — ИЗМЕНЕНИЯ

Учебно-практическое пособие

Формат 70×100¹/₁₆.

Гарнитура «Petersburg». Печать цифровая.

Усл. печ. л. 36,4. Заказ №

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.

Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-9916-8216-9

© Попов С. А., 2010

© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Краткое содержание

Предисловие	13
<i>Учебный элемент 1. Что такое стратегия и стратегический менеджмент?</i>	21
<i>Учебный элемент 2. Стратегический анализ</i>	83
<i>Учебный элемент 3. Разработка стратегии и стратегической конструкции</i>	125
<i>Учебный элемент 4. Реализация стратегии</i>	277
<i>Учебный элемент 5. Эффективность системы актуального стратегического менеджмента</i>	315
Вместо заключения	410

Содержание

Перечень конкретных ситуаций.....	9
Перечень приложений	10
От автора	11
Предисловие	13
1. Учебные цели	13
2. Краткое содержание.....	14
3. Особенности работы с учебным пособием	15
4. Модель стратегического менеджмента	19
Учебный элемент 1. Что такое стратегия и стратегический менеджмент?.....	21
Учебные цели.....	23
§ 1.1. Стратегический менеджмент в общей системе менеджмента	24
1.1.1. Исходные представления	26
1.1.2. Исходные определения	40
1.1.3. Стратегический аспект в управлении развитием организации	43
§ 1.2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность вашей организации.....	46
1.2.1. Конкуренция в отрасли.....	46
1.2.2. Конкурентное преимущество	48
1.2.3. Генерические и базовые конкурентные стратегии	51
1.2.4. Цепочка и система стоимости (ценности).....	53
1.2.5. Какой должна быть стратегия конкретной организации?.....	55
§ 1.3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.....	60
1.3.1. Первичная концепция стратегического управления	60
1.3.2. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту	65
1.3.3. Изменение стратегического мышления: вместо ментально- сти «от прошлого к будущему» — ментальность «от успеш- ного будущего — к настоящему — к создаваемому будущему»	68
§ 1.4. Модель стратегического менеджмента	75
1.4.1. Стратегическое мышление	75

1.4.2. Модели стратегического менеджмента	78
Основные положения учебного элемента 1	80
Учебный элемент 2. Стратегический анализ	83
Учебные цели.....	85
§ 2.1. Анализ внешней среды организации.....	86
2.1.1. Стратегический SWOT-анализ.....	86
2.1.2. PEST-анализ	90
2.1.3. Многофакторный системный анализ.....	94
Анализ дальней внешней среды	95
Анализ ближней внешней среды	98
§ 2.2. Анализ внутренней среды организации.....	101
2.2.1. Значение стратегического анализа внутренней среды	101
2.2.2. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов	103
2.2.3. Системность стратегического анализа внутренней среды	107
§ 2.3. Сценарное моделирование (планирование) и стратегический анализ	109
2.3.1. Первичное представление.....	109
2.3.2. Стратегические диалоги как метод сценарного моделирования.....	114
2.3.3. Восемь шагов методики	115
2.3.4. Стратегичность и эффективность сценарного моделирования.....	120
Основные положения учебного элемента 2	122
Учебный элемент 3. Разработка стратегии и стратегической конструкции	125
Учебные цели.....	127
§ 3.1. Миссия и видение	129
3.1.1. Установление миссии.....	131
3.1.2. Установление видения.....	135
Базовое определение и первичное представление.....	135
Основные концепции.....	137
Техника разработки и установления.....	139
§ 3.2. Стратегия целей как общая стратегия компании.....	144
3.2.1. Генеральная цель.....	144
3.2.2. Декомпозиция генеральной цели.....	147
3.2.3. Стратегические целевые приоритеты	150
Критерии приоритетности	150
Целевые приоритеты.....	150
§ 3.3. Стратегия конкурентного позиционирования (СКП) как общая стратегия компании	153
3.3.1. Продуктивно-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии конкурентного позиционирования	153
Продуктивно-маркетинговая стратегия (ПМС) первого уровня	153
Алгоритм и техника разработки ПМС второго уровня	155

Продуктовый портфель и продуктовый профиль	158
Разработка отдельных элементов ПМС	175
Визуализация ПМС и особая эффективность ее образа	181
Формализация ПМС второго уровня	187
3.3.2. Разработка функциональных подсистем общей стратегии на основе продуктивно-маркетинговой стратегии	191
3.3.3. Операционная (производственная) стратегия в системе стратегии конкурентного позиционирования	196
Понятие и исходное определение	196
Основные позиции первичного формата стратегии	198
Концепции, инструментарий и тенденции развития современной операционной стратегии	204
Операционная эффективность — это не стратегия	207
3.3.4. Стратегия использования и развития персонала в системе стратегии конкурентного позиционирования	208
Особое значение «стратегии человеческого фактора»	209
Основные виды решений	211
Согласованность и органичность стратегии персонала	213
Программа широкого действия и первичный формат стратегии персонала	214
3.3.5. Финансовая стратегия в системе стратегии конкурентного позиционирования	216
Особенности	216
Краткое описание основных позиций стратегии	217
Адекватные действия	220
Стратегический финансовый баланс	223
Стратегическая ориентация на «двойную жизнь»	224
3.3.6. Многообразие функциональных стратегий	225
§ 3.4. От стратегии — к тактике — общей среднесрочной (долгосрочной) программе функционирования и развития	226
3.4.1. Схемы перехода	226
3.4.2. Стратегические указания	230
§ 3.5. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы	231
3.5.1. Общая стратегия холдинговой структуры как система бизнес-стратегий и стратегий обеспечения	231
3.5.2. Бизнес-стратегия: типовые варианты и ситуации	234
3.5.3. Система бизнес-стратегий: типовые модели	238
Модель BCG	239
Модель GE/McKinsey	241
Модель ADL-LC	246
3.5.4. Общая стратегия холдинговой структуры: выбор и доработка модели управленческого холдинга	256
§ 3.6. Органичное развитие общей стратегии как особой системы	263

3.6.1. Полифония общей стратегии как разнообразие концептуальных подходов к ее разработке	263
3.6.2. Разработка стратегии и система VBM.....	267
3.6.3. Разумная достаточность стратегии, или принцип «бритва Оккама»	269
3.6.4. Органическая целостность общей стратегии	270
Основные положения учебного элемента 3.....	272
Учебный элемент 4. Реализация стратегии	277
Учебные цели	279
§ 4.1. От выполнения среднесрочного (долгосрочного) плана — к реализации стратегии	280
4.1.1. Существенные отличия.....	280
Что характерно для современной реализации стратегии?.....	280
Необходимые условия для успешной реализации стратегии.....	284
4.1.2. Основные этапы фазы реализации	286
Запуск стратегии	287
Реализация стратегических изменений	288
Завершение стратегии	288
§ 4.2. Стратегические изменения: от успеха — к лидерству	292
4.2.1. Система стратегических изменений.....	292
Стратегические переходы.....	292
Основные области изменений	293
4.2.2. Ключевые стратегические изменения	296
4.2.3. Органичность стратегических изменений	298
§ 4.3. Реализации стратегических изменений: от менеджмента — к лидерству	302
4.3.1. Концептуальные подходы.....	302
Разнообразие в управлении изменениями	302
Управление ключевыми стратегическими изменениями	306
4.3.2. Реализация стратегии и конкурентная разведка	308
4.3.3. Программа конкретных действий	309
Программа управленческих действий	309
От концепции Managing Change — к концепции Leading Change.....	309
Основные положения учебного элемента 4.....	312
Учебный элемент 5. Эффективность системы актуального стратегического менеджмента.....	315
Учебные цели	317
§ 5.1. Эффективность стратегического и тактического менеджмента	319
5.1.1. Сущность стратегической эффективности.....	319
5.1.2. Рефлексия на тему «Общая стратегия»	323

Понятие и основные задачи стратегической рефлексии.....	323
Критерии стратегичности и эффективности.....	324
§ 5.2. Стратегический контроллинг	328
5.2.1. Функции стратегического контроллинга.....	328
5.2.2. Стратегический и тактический контроллинг.....	330
§ 5.3. Конкуренция за будущее на основе корневых компетенций	333
5.3.1. Конкуренция за будущее: стратегический фактор.....	333
5.3.2. О новой парадигме стратегии по Г. Хамелу и К. Прахаладу.....	335
5.3.3. Стратегия корневых компетенций.....	338
§ 5.4. Как ставить и (или) развивать актуальный стратегический менеджмент.....	356
5.4.1. Заповеди становления.....	356
5.4.2. Задачи и функции подразделения стратегического развития	356
5.4.3. Штаб управления стратегией	361
Задачи и функции	362
Директор по стратегии (CSMO) как офицер штаба.....	366
Этапы функционирования и развития.....	367
Штатное расписание офиса штаба.....	369
5.4.4. Развитие актуального стратегического менеджмента по спирали «менеджмент-научение»	370
Основные положения учебного элемента 5.....	374
Конкретные ситуации (кейсы)	379
Вместо заключения	410
Приложения.....	414
Глоссарий	435
Навигация в Интернете	438
Библиография.....	439

Перечень конкретных ситуаций

<i>Конкретная ситуация 1. Компания Ford: в новый век с новой стратегией</i>	379
<i>Конкретная ситуация 2. «Аквариус» меняет стратегию</i>	393
<i>Конкретная ситуация 3. Корпоративная стратегия Bombardier Inc. как стратегия системы бизнесов</i>	393
<i>Конкретная ситуация 4. Реализация корпоративной стратегии ПО «Промприбор»</i>	397
<i>Конкретная ситуация 5. Лидеры стратегических изменений</i>	403

Перечень приложений

<i>Приложение 1.</i>	Результаты по тесту.....	414
<i>Приложение 2.</i>	Модель стратегического менеджмента Дэвида № 1.....	415
<i>Приложение 3.</i>	Модель стратегического менеджмента Дэвида № 2.....	416
<i>Приложение 4.</i>	Модель стратегического менеджмента Томпсона.....	417
<i>Приложение 5.</i>	Модель стратегического процесса Линча.....	418
<i>Приложение 6.</i>	Мир в 2005 г.: три глобальных сценария.....	419
<i>Приложение 7.</i>	Методические рекомендации по разработке продуктово-маркетинговой стратегии компании на конкретную стратегическую перспективу.....	430
<i>Приложение 8.</i>	Самые престижные компании в области стратегического консалтинга за 2007 г.	432
<i>Приложение 9.</i>	Перечень источников по концепции (системе) «менеджмент-научение» («научающая организация»/Leaning Organization).....	433

*Посвящается прогрессивному
российскому предпринимателю*

От автора

Настоящее учебно-практическое пособие является своеобразным продолжением пособия «Стратегический менеджмент: видение важнее, чем знание» (М. : Дело, 2003).

Однако по сравнению с монографией «Стратегический менеджмент» данное пособие претерпело значительные изменения: во-первых, у пособия новое название — «Актуальный стратегический менеджмент», — которое, на мой взгляд, в контексте современных реалий является наиболее удачным; во-вторых, в основные разделы пособия внесены существенные дополнения и изменения, при этом базовая логическая структура подачи материала осталась неизменной.

Таким образом, настоящее пособие — это новая книга, представляющая собой следующий логический шаг в системном развитии ранее изданного пособия «Стратегический менеджмент».

Создание данной книги оказалось бы невозможным без поддержки и содействия многих моих коллег. Незаменимая помощь в подготовке пособия к изданию была получена от целой группы замечательных специалистов. Особую благодарность выражаю: И. В. Петрокушиной, Т. Б. Хачатуровой, А. А. Калмыкову, В. В. Канышеву, Г. Г. Кобяковой, Л. Е. Мироновой и Н. В. Пучиньян.

Указанными именами перечень всех людей, сотрудничество с которыми способствовало написанию пособия, не исчерпывается. Поэтому автор глубоко признателен всем, кто помог создать эту книгу.

Представление — намного важнее, чем знание.
А. Эйнштейн

Предисловие

1. Учебные цели

Три вида целей

1. Цели, ориентированные на *формирование* и *усвоение знаний* (ключевые слова — *осознавать, знать, иметь представление*).
2. Цели, ориентированные на *формирование поведенческих установок* (ключевые слова — *понимать, считать необходимым*).
3. Цели, ориентированные на *освоение* и *развитие навыков и умений* (ключевое слово — *уметь*).

Проработав материалы пособия, вы будете:

- *осознавать* специфику стратегического управления как особого компонента современного менеджмента;
- *считать необходимым* становление и развитие профессионального стратегического менеджмента в вашей организации;
- *уметь* использовать представленные в пособии модели, управленческие техники и инструменты применительно к вашей организации;
- *осознавать* особую эффективность стратегического менеджмента и *понимать* ее отличия от эффективности тактического (оперативного) управления;
- *уметь* применять данное пособие на разных этапах долгосрочного процесса практического освоения стратегического менеджмента.

2. Краткое содержание

В пособии представлены конкретные приемы и техники, формирующие практические навыки и развивающие

способности в области *актуального стратегического менеджмента*¹.

Большое внимание уделено особенностям практики стратегического управления², которые характерны именно для современных российских компаний.

Содержание учебно-практического пособия позволяет:

- представить *корпоративную стратегию* как систему стратегий отдельных бизнесов (подсистема *бизнес-стратегий*) и стратегий централизованных функциональных видов деятельности (подсистема *стратегий централизованного обеспечения*);
- освоить базовые алгоритмы разработки и реализации стратегий специализированных видов деятельности, например *продуктивно-маркетинговой стратегии, инновационной стратегии*;
- освоить базовые алгоритмы разработки и реализации функциональных стратегий: *операционной (производственной), финансовой стратегии, стратегии использования и развития персонала* и т.д.;
- рассмотреть другие аспекты *общей стратегии компании*, а также особенности различных элементов, подсистем и этапов стратегического менеджмента.

В пособии в определенной мере отражены последние достижения в области стратегического менеджмента и стратегического лидерства, которые связаны с установлением *миссии и видения, корпоративным научением*, стратегическими *приоритетами и изменениями; сценарным моделированием* (планированием), стратегиями развития компании на основе ее *корневых компетенций (core competencies)* и т.д.

Издание посвящено различным концепциям, достижениям бизнес-практики, а также конкретным механизмам и инструментам стратегического управления, которые раскрывают сущность стратегической конкурентоспособности современной компании в условиях нынешнего и будущего рынка.

Кроме того, представляемое учебно-практическое пособие поможет Вам, уважаемый читатель:

¹ Под профессиональным термином «*актуальный стратегический менеджмент*» в данном пособии понимается *действительно эффективный, профессиональный и современный* стратегический менеджмент в широком смысле. Другими словами, речь идет о современном стратегическом менеджменте, который включает в себя (в идеале) все известные на сегодняшний день достижения стратегического менеджмента в узком смысле, стратегического лидерства, стратегической аналитики и т.д.; т.е. современной стратегической деятельности в целом. Причем имеются в виду достижения, применение которых в бизнес-практике, прежде всего современных российских компаний, может обеспечить реальный рост конкурентоспособности таких компаний, реальное повышение эффективности их деятельности.

Введение термина «*актуальный стратегический менеджмент*» позволяет отказаться от представления в данном пособии многих моделей, управленческих техник и инструментов, которые, по мнению автора, в современных условиях уже не являются актуальными. Поэтому даже в обзорных фрагментах пособия такие модели, техники и инструменты, как правило, только упоминаются.

² В настоящем пособии термины «*стратегический менеджмент*» и «*стратегическое управление*» используются как синонимы.

- в становлении и (или) развитии *актуального стратегического менеджмента именно* в Вашей организации;
- *научении* эффективным методам разработки и реализации как *общей стратегии* Вашей организации, так и ее различных *специализированных стратегий*.

Специфика содержания пособия

Особенности изучения данного пособия обусловлены спецификой самого предмета «Стратегический менеджмент».

3. Особенности работы с учебным пособием

Во-первых, специфика стратегического менеджмента заключается в том, что он *предметно занимается* тем, как особым образом — *стратегически* — представлять будущее компании.

Во-вторых, объектом стратегического менеджмента является профессиональная деятельность менеджеров по *адаптивному преобразованию компании*. Такие преобразования осуществляются объективно — под воздействием *изменений внешней среды* компании; но *главное* — субъективно — согласно *стратегическому видению* и соответствующей *общей стратегии*, с которыми так или иначе определились, например, собственники и топ-менеджеры компании.

Отмеченная предметная специфика стратегического управления как особой подсистемы общей системы менеджмента компании в большей или меньшей степени представлена во всех разделах пособия.

Поэтому *первая особенность изучения* заключается в том, что менеджеру или другому специалисту, приступившему к работе с данным пособием, с самого начала *надо пытаться смотреть* на все затрагиваемые в пособии проблемы и вопросы *с особой, стратегической точки зрения*.

У стратегического менеджмента, как и любой другой подсистемы *общего менеджмента*, существуют свои особые ограничения.

Стратегический менеджмент в силу своей специфики не дает и не может дать исчерпывающее или желаемое *достаточно подробное* представление о будущем. Например, в виде задаваемых абсолютно точных количественных значений определенного набора конкретных показателей. Создаваемая стратегическим управлением модель будущего конкретной компании должна достаточно четко определять *только ключевые или существенные моменты* ее будущей бизнес-деятельности. Причем такие моменты в первую очередь необходимо устанавливать на *качественно существенном*, т.е. принципиальном, уровне.

Другими словами, стратегический менеджмент призван *решить в принципе*, например, следующее: в каком качественном состоянии должна оказаться данная компания в конце заданного стратегического периода; какую принципиальную позицию в рассматриваемой перспективе компании следует занять на соответствующем рынке в целом или в его отдельных сегментах; какие в заданной стратегической перспективе существенные изменения надо реализовать в продуктивном портфеле компании и т.д. При этом такая

особенность стратегического менеджмента не исключает, а вполне допускает использование тех или иных *количественных* нормативов, *количественных* оценок и т.д.

Так как подавляющее большинство компаний действуют в условиях конкуренции, то в конечном счете все наработки стратегического менеджмента компании могут сводиться:

- к глубокому и всестороннему обоснованию системного *стратегического конкурентного преимущества*, которое является желательным для данной компании в данной перспективе;
- установлению системы *стратегических целей*, которые целевым образом ориентируют данную компанию на достижение именно такого преимущества.

Следовательно, *вторая особенность изучения* пособия связана с необходимостью приоритетного сосредоточения на понимании и, более того, — *постижении существенных моментов* возможного *будущего функционирования и развития* данной конкретной компании.

Особенностью современного стратегического менеджмента является также то, что он не занимается так называемыми мелкими делами. Предмет стратегического управления — так называемые крупные решения и соответствующие значительные изменения в бизнесе компании, которые должны обеспечивать только существенные перемены в динамике его роста, показателях эффективности и т.п., включая решения о существовании всего бизнеса или отдельных конкретных бизнесов в принципе.

Соответственно и цена ошибок стратегического менеджмента — это существенное падение эффективности, крупные сокращения бизнеса или даже полное его прекращение, т.е. банкротство.

Поэтому *третья особенность изучения* состоит в том, что предметом стратегического менеджмента являются *только существенные и (или) значительные изменения* в деятельности компании.

Актуальному стратегическому менеджменту присущи: особая методология; конкретный методический инструментарий, который включает в себя специфические модели и схемы, особые приемы, умения, навыки управленческих действий и т.д.

Но актуальный и современный стратегический менеджмент в целом не сводится к набору типовых схем, процедур, правил и т.п. Например, известный специалист К. Омае в своей классической книге «Мышление стратега» отмечает: «Американские бизнесмены часто рассматривают стратегию как одну из составляющих процесса управления. Я же считаю стратегию продуктом *стратегического творчества*, а не результатом применения стандартного процесса планирования»¹.

Современный реально практикуемый менеджмент — это *особый творческий синтез* трех основных составляющих: 1) менеджмент как современная широко

¹ Омае, К. Мышление стратега / К. Омае ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 11.

признанная теория (наука); 2) менеджмент как актуальный опыт успешной бизнес-практики; 3) менеджмент как управленческое искусство.

Таким образом, **четвертая особенность изучения** пособия заключается в том, что *освоение указанных составляющих менеджмента* и как отдельных элементов, и как системы в целом **должно вестись как постижение их особого стратегического аспекта.**

Некоторые характерные особенности изучения пособия «Актуальный стратегический менеджмент» задаются *спецификой современной российской ситуации.*

Прежде всего необходимо подчеркнуть, что *для любой российской компании* (независимо от ее конкретной предыстории), которая в настоящее время реально функционирует в весьма специфических рыночных условиях, *приемлемого аналога* стратегического менеджмента в практике бывшего социалистического народного хозяйства *не существовало.* Поэтому при изучении данного пособия как специалистами, которые прошли определенную школу жизни в той или иной социалистической организации, так и представителями поколения, которые такую школу не проходили, всегда надо помнить, что *стратегический менеджмент в современной России* — это все еще **принципиально новый вид профессиональной деятельности, качественно новый предмет изучения.**

И именно в этом заключается **пятая особенность изучения пособия.**

Современный стратегический менеджмент существенно отличается от широко известного *стратегического планирования* и тем более — от *долгосрочного планирования.*

Но при этом стратегический менеджмент одновременно является и *особым отрицанием* как стратегического, так и долгосрочного планирования. Речь идет, конечно, об отрицании в философском смысле. То есть об отрицании *как удержании* (сохранении) в стратегическом менеджменте как новой особой сущности только того *положительного и конструктивного,* что было наработано эффективным стратегическим планированием и сохраняется в современном стратегическом менеджменте с позиции существа именно стратегического менеджмента.

Постигание стратегического менеджмента как **специфического отрицания** и долгосрочного планирования и традиционного *стратегического планирования* — это **шестая особенность изучения пособия.**

Специфика формата пособия

Работу с каждым учебным элементом пособия лучше всего начинать с внимательного прочтения и осмысления поставленных учебных целей.

Достижение всех учебных целей после серьезного изучения всего материала учебного элемента посылно каждому! При этом осознание того, что достигнуты либо отдельные приоритетные цели, либо все учебные цели, вполне может служить субъективным критерием освоения содержания пособия, особенно в случае его самостоятельного изучения.

В соответствии с заданным форматом пособия важная информация помещена на полях. Там размещены так называемые **высказывания**, представляющие собой либо яркие цитаты, либо некую иную информацию, которая с точки зрения автора и по своему содержанию, и по форме заслуживает особого внимания пользователя.



2, 7, 25;
12, 73,
174

Пиктограмма «Книга» указывает конкретные источники по библиографии пособия. Причем в предлагаемых книгах соответствующий конкретный сюжет учебного элемента представлен либо в полном объеме, либо значимым образом.

Книги, которые выделены жирным шрифтом, рекомендуется изучить в первую очередь.

Информация и образы, которые представлены на полях, должны помочь, во-первых, как можно лучше уяснить суть данного конкретного сюжета, а во-вторых, получить достаточную информацию о том, где соответствующие позиции содержания раскрываются или более подробно, или в иных аспектах.

Что действительно необходимо современному бизнесу все в большей степени, так это все более широкая информированность о развитии науки и технологии.

Питер Друкер

— **Обратите на это особое внимание!**

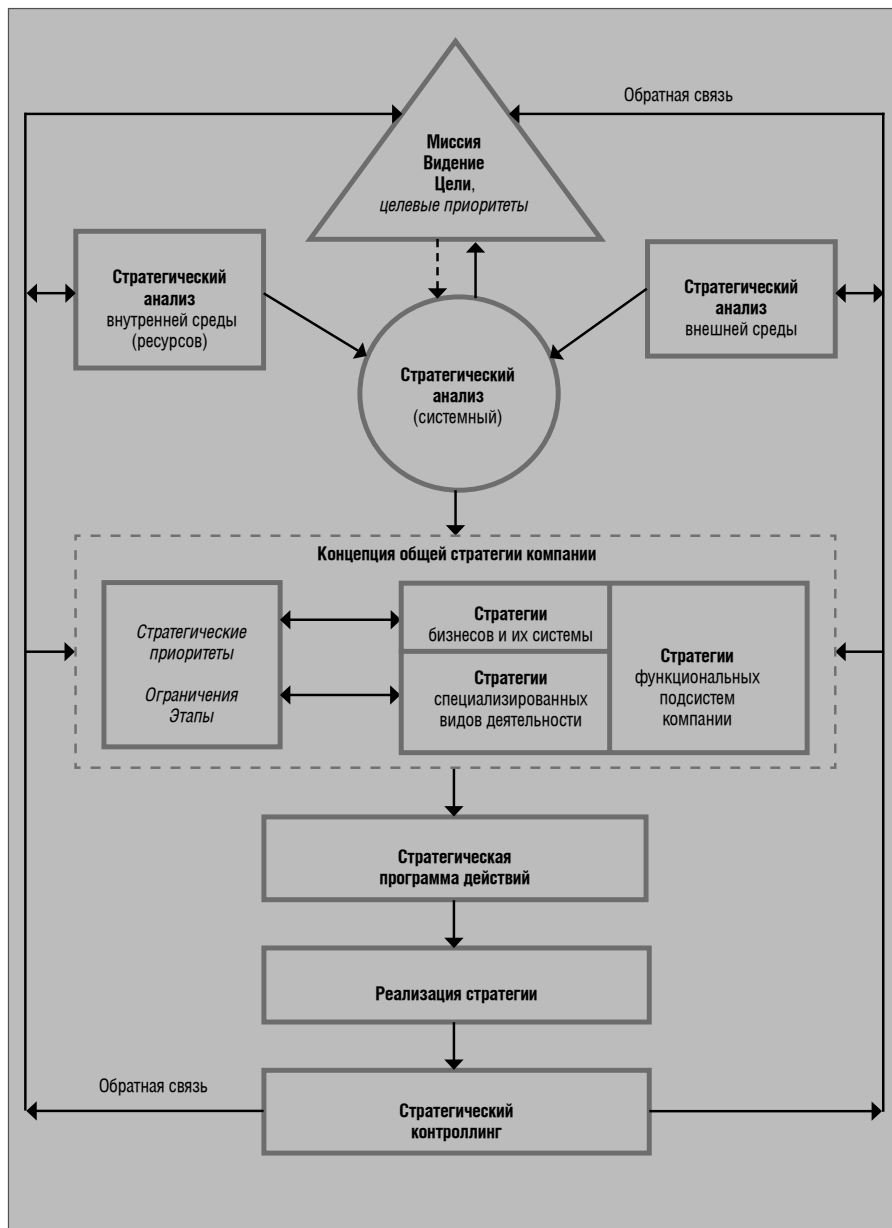
Модель стратегического менеджмента коммерческой организации¹, которая особым *модельным образом* отражает

структуру и содержание всего пособия, представлена на схеме 1. Эта модель шаг за шагом раскрывается в разделах учебных элементов пособия.

Предложенная последовательность освоения данной модели стратегического менеджмента предопределяется особой методикой подачи материала, которая, в свою очередь, задается определенной внутренней логикой изложения содержания настоящего пособия.

¹ Данная модель предлагается в первую очередь *современным российским компаниям*, в которых принято *принципиальное решение* о становлении и (или) развитии эффективного стратегического менеджмента.

Схема 1



Что такое стратегия и стратегический менеджмент?

Учебный элемент 1

Учебные цели

Проработав материалы учебного элемента 1, вы будете:

- *понимать*, в чем заключается стратегический аспект управления развитием современной коммерческой организации;
- *осознавать* стратегический менеджмент как особую подсистему общей системы менеджмента организации;
- *иметь представление* о стратегическом управлении в рамках различных парадигм, характеризующих эволюционное развитие менеджмента;
- *уметь* обосновывать и отстаивать принципиальную позицию о приоритетном значении преобразования *вашей организации в научающуюся организацию* и целенаправленном создании — посредством *менеджмент-научения* — ее стратегического конкурентного преимущества;
- *осознавать* объективные и субъективные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту, и отдельно — к *актуальному стратегическому менеджменту*;
- *уметь* различать в любых конкретных проявлениях реального менеджмента *вашей организации* разные ментальные принципы, которые присущи концепции стратегического планирования и концепции стратегического менеджмента;
- воспринимать представленную базовую модель стратегического менеджмента, *понимать*, что в *вашей организации* с учетом базовой модели **надо реализовать** свою модель профессионального *стратегического менеджмента*.

§ 1.1. Стратегический менеджмент в общей системе менеджмента

Оцените себя сами

Предлагаем Вам, уважаемый читатель, приступить к изучению настоящего пособия с проработки представленного теста.

Главная задача теста — дать *Вам* возможность сделать первый шаг в осмыслении проблематики *стратегии* и современного *стратегического менеджмента* в активном режиме, т.е. по так называемому *методу обучения действием*¹.

Оценивая утверждения, предложенные данным тестом, постарайтесь быть предельно откровенными. Помните, что *Вы* оцениваете себя и *свое личное отношение к стратегическому мышлению*, и шире — к стратегии, к стратегическому менеджменту, к *проблеме стратегичности* в целом.

Результаты по тесту в виде *стадий стратегического мышления* представлены в приложении 1.

Методика получения результата по тесту

1. По каждой строке должна быть сделана только одна самооценка, т.е. по каждой строке поставьте себе оценку по пятибалльной шкале.
2. Просуммируйте свои оценки по всем 10 позициям (строкам).
3. По конкретному значению своей суммы баллов (приложение 1) — узнайте **свою стадию**.

¹ Основные англоязычные термины — *action learning, action learning method*.

В КАКОЙ СТЕПЕНИ МНЕ ПРИСУЩЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Проведите самооценку по следующей смысловой шкале:

НП — не согласен полностью, **Н** — не согласен, **О** — отношусь к этому нейтрально, **С** — согласен, **СП** — согласен полностью.

		НП	Н	О	С	СП
1	<i>Каждое мое действие в бизнесе так или иначе, но обязательно должно повышать ценность моего (нашего) бизнеса в глазах клиентов, стейкхолдеров и общественности</i>	1	2	3	4	5
2	<i>Пусть топ-менеджеры (или другие топ-менеджеры, но не я) думают о будущем нашей компании, а я должен делать свою конкретную текущую работу</i>	5	4	3	2	1
3	<i>Стратегическое мышление — это удел только «верхушки» компании. А все, кто ниже, должны не мыслить «стратегически-теоретически», а делать бизнес практически</i>	5	4	3	2	1
4	<i>Без вдохновляющего стратегического видения компания не может быть великой</i>	1	2	3	4	5
5	<i>То, что я делаю на работе каждый день, может быть моим вкладом в деловой имидж компании на многие годы</i>	1	2	3	4	5
6	<i>Развивать профессиональные навыки или приобретать знания, которые не помогут в моей работе в следующем месяце, — довольно бессмысленное занятие</i>	5	4	3	2	1
7	<i>Вместо того чтобы вовлекать в стратегическое управление всех ключевых специалистов компании, его следует сосредоточить в отдельном подразделении</i>	5	4	3	2	1
8	<i>В том, чтобы топ-менеджеры достаточно часто озадачивались бы вопросом: «а какой, собственно, бизнес мы делаем?», есть большой смысл</i>	1	2	3	4	5
9	<i>Если компания уже делает великие дела по удовлетворению потребностей своих клиентов, то нет необходимости беспокоиться об изменениях (в системе ее продуктов, развитии персонала и т.д.)</i>	5	4	3	2	1
10	<i>Стратегические видения компаний напоминают мне видения наркоманов и их галлюцинации</i>	5	4	3	2	1

1.1.1. Исходные представления

Начиная изучение/постижение *стратегии* и *стратегического менеджмента* непосредственно и подробно, необходимо уточнить некоторые исходные понятийные представления о менеджменте или управлении в целом.

В связи с этим *Вам*, уважаемый читатель, предлагаются известные среди западных специалистов афористичные утверждения о *бизнес-успехе* по формуле **Местоположение/Менеджмент (Location/Management)**.

Вопрос: что определяет успех бизнеса, связанного с недвижимостью?

Ответ:

во-первых — месторасположение

во-вторых — месторасположение

в-третьих — месторасположение.

Вопрос: что в современных условиях определяет успех любого другого бизнеса?

Ответ:

во-первых — менеджмент

во-вторых — менеджмент

в-третьих — менеджмент.



7, 8, 23;
12, 30,
155

Поэтому в качестве одной из исходных основ понятийного представления о системе менеджмента в аспекте двух ее базовых подсистем — *стратегической* и *тактической* — предлагается схема 1.1.1.

Исходное представление (первичный формат) только о *стратегическом менеджменте* дает схема 1.1.2.

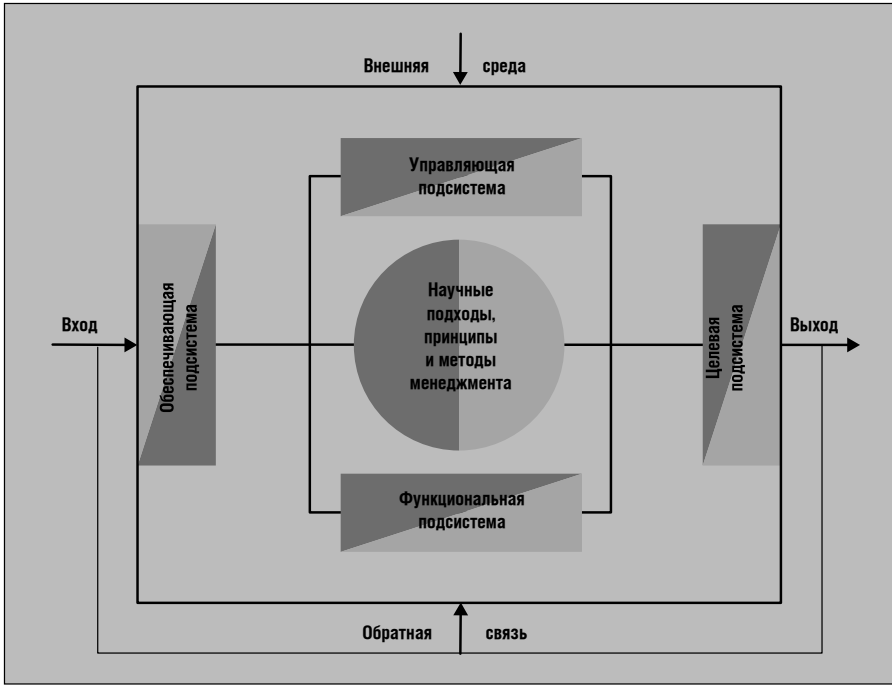
Базовая модель стратегического менеджмента, последовательное методическое освоение которой начинается с § 1.1, отражена на схеме 1.1.

Далее, тоже схематически, показывается эволюция менеджмента (управления) *как особого вида профессиональной деятельности*, которая и в теории, и в практике своего развития проходит через три по сути различных этапа (парадигмы).

Общее направление развития менеджмента представлено на схеме 1.1.3. А основные характеристики каждого из выделенных этапов (уровней) эволюции — *административный менеджмент*, *менеджмент по целям* и *менеджмент-наушение* — демонстрируют соответствующие отдельные схемы: 1.1.4, 1.1.5 и 1.1.6.

Схема 1.1.1

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА¹



В основе схемы — кибернетическое понятие «преобразование»

Параметры входа — материальные и нематериальные ресурсы (информация), необходимые для менеджмент-процесса.

Параметры выхода — параметры конечных продуктов-товаров: что производить, с каким качеством, с какими затратами, для кого, в какие сроки, кому продавать и по какой цене.

Условные обозначения:

темная область — **стратегический менеджмент**;

светлая область — **тактический менеджмент**.

¹ Схема собственно системы менеджмента приводится по источнику: Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов. — 2-е изд. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997.

Схема 1.1.2

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ПЕРВИЧНЫЙ ФОРМАТ)

I. Практически система стратегического менеджмента должна дать полноценные ответы на три ключевых вопроса:

1. Каковы **стратегические** и тактические **цели нашей компании?**
2. Каков **существующий и будущий (стратегический) профиль нашего бизнеса?**
3. **Что мы должны сделать**, чтобы обеспечить **достижение поставленных стратегических целей?**

II. К основными элементами системы стратегического менеджмента (стратегической деятельности) могут относиться:

- 1) *стратегический анализ внешней среды и внутренней среды (ресурсов) компании;*
- 2) *стратегический системно–ситуационный анализ;*
- 3) *установление миссии, видения и стратегических целей компании;*
- 4) *разработка специализированных стратегий и целостной общей стратегии компании;*
- 5) *установление (уточнение) стратегических приоритетов, ограничений и этапов;*
- 6) *формализация общей стратегии в программу адекватных действий;*
- 7) *реализация стратегии;*
- 8) *стратегический контроллинг.*

При этом первичный образ *сетевой компании* (организации) представлен на схеме 2.

Особое значение фактора обучения для современного менеджмента, его связь с феноменом *бизнес-лидерства* и, наконец, **менеджмент-науение** как **ключевое конкурентное преимущество** и **стратегический фактор бизнес-успеха** — все это в лаконичном виде демонстрирует схема 1.1.7.

Этапы процесса *институционализации* концепции «менеджмент-науение» на уровне отдельной (конкретной) компании представлены на схеме 1.1.8.

В качестве особой концепции деятельности и возможного специфического этапа в развитии современной компании выделяется *концепция/модель «менеджмент возможностей»*. Эта концепция в сопоставимом формате сначала представлена на схеме 1.1.9.

Затем схема 1.1.10 демонстрирует так называемую *новую парадигму стратегии*, которая соответствует фазе «менеджмент-науение» в целом.



Но наиболее полноценно и ярко новая парадигма стратегии проявляется именно на этапе *менеджмента возможностей*. При этом и особый потенциал новой стратегической парадигмы, и потенциал концепции в целом может быть реализован посредством одной из ее конкретных моделей. Поэтому на схеме 1.1.11 представлена информация о трех моделях **стратегии инновационного прорыва** как о конкретных моделях реализации концепции «менеджмент возможностей».

Завершает раздел схема 1.1.12, которая демонстрирует один из вариантов так называемой *стратегической конструкции*. Предлагаемая стратегическая конструкция предполагает, что посредством *современной стратегической деятельности* миссия, видение, общая стратегия и оперативная деятельность компании могут составлять **действительно эффективную, органичную и целостную систему**.

Схема 1.1

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

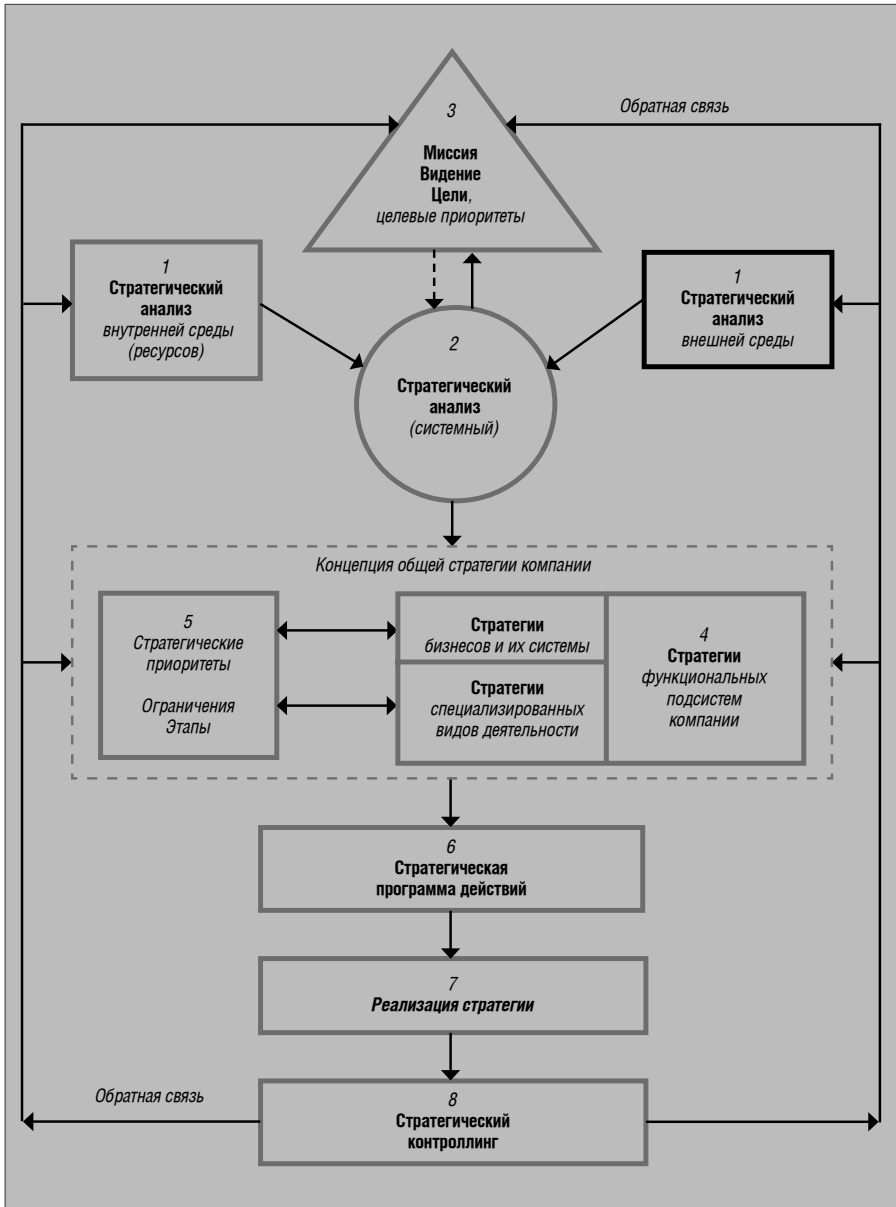


Схема 1.1.3

Эволюция в ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

