

А. Н. Фомичев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

учебник



УДК 65.0
ББК 65.290
Ф76

Рецензенты:

В. Э. Бойков — доктор философских наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ;

М. П. Бочаров — доктор социологических наук, профессор.

Фомичев А. Н.

Ф76 Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 3-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. — 466 с.

ISBN 978-5-394-04371-0

В учебнике комплексно исследованы основные вопросы теории, методологии и практики стратегического менеджмента, предложены возможные варианты их решения, обозначены перспективы развития стратегического управления хозяйственными организациями в современных социально-экономических условиях.

Для студентов бакалавриата, преподавателей и аспирантов высших учебных заведений, изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент», а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.



9 785394 043710 >



Подписано в печать 30.12.2020. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 29,25.
Тираж 500 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

ISBN 978-5-394-04371-0

© Фомичев А. Н., 2009

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2009

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ | 5 |
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 7 |
| ВВЕДЕНИЕ | 11 |
| Глава 1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ | 15 |
| 1.1. Зарождение и эволюция стратегической деятельности | 15 |
| 1.2. Понятие и сущность стратегии предприятия | 32 |
| 1.3. Виды стратегий и их характеристика | 38 |
| 1.4. Школы стратегии бизнеса | 59 |
| Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 73 |
| 2.1. Возникновение и становление стратегического управления | 73 |
| 2.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента | 85 |
| 2.3. Система стратегического менеджмента | 93 |
| 2.4. Принципы стратегического менеджмента | 106 |
| 2.5. Политика и тактика предприятия | 112 |
| 2.6. Методология стратегического менеджмента | 116 |
| Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ ... | 123 |
| 3.1. Производство как объект стратегического менеджмента ... | 123 |
| 3.2. Понятие и сущность производственной стратегии предприятия | 130 |
| 3.3. Стратегия и техническая политика предприятия | 133 |
| 3.4. Структура мирового промышленного производства | 139 |
| 3.5. Государственная промышленная политика | 152 |
| 3.6. Структурная перестройка и перспективы развития русской промышленности | 156 |
| Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ | 179 |
| 4.1. Маркетинг как инструмент стратегического менеджмента | 179 |
| 4.2. Понятие и сущность стратегии маркетинга | 191 |

| | |
|---|------------|
| 4.3. Политика маркетинга..... | 202 |
| 4.4. Тактические приемы маркетинговой деятельности..... | 212 |
| Глава 5. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ..... | 225 |
| 5.1. Понятие и сущность ситуационного подхода к стратегическому управлению..... | 225 |
| 5.2. Ситуационный анализ как инструмент стратегического менеджмента..... | 233 |
| 5.3. Стратегические управленческие ситуации..... | 244 |
| 5.4. Принятие стратегических решений в ситуациях риска и неопределенности..... | 266 |
| Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 284 |
| 6.1. Программно-целевой подход к стратегическому управлению..... | 284 |
| 6.2. Миссия организации и факторы, ее определяющие..... | 293 |
| 6.3. Видение фирмы..... | 314 |
| 6.4. Понятие и структура целей организации..... | 322 |
| 6.5. Задачи организации и способы их разработки..... | 335 |
| Глава 7. СТРАТЕГИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... | 343 |
| 7.1. Понятие и сущность внешнеэкономической деятельности..... | 343 |
| 7.2. Основы внешнеэкономической стратегии предприятия..... | 354 |
| 7.3. Оценка условий внешнего рынка..... | 360 |
| 7.4. Таможенная политика..... | 371 |
| 7.5. Тактические аспекты внешнеэкономической деятельности..... | 374 |
| 7.6. Структура управления внешнеэкономической деятельностью фирмы..... | 384 |
| Глава 8. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ..... | 391 |
| 8.1. Стратегия и организационная структура..... | 391 |
| 8.2. Стратегический потенциал организации..... | 399 |
| 8.3. Проектирование систем управления..... | 410 |
| 8.4. Развитие и совершенствование организационных систем..... | 424 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 438 |
| СЛОВАРЬ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ..... | 439 |
| ЛИТЕРАТУРА..... | 460 |

Глава 1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Зарождение и эволюция стратегической деятельности

Стратегия как социальное явление и одно из направлений деятельности человеческого общества возникла в глубокой древности и изначально была тесным образом связана исключительно с военным искусством.

Термин “стратегия” имеет греческие корни и происходит от сочетания двух слов: “stratos”, что означает “войско” (“вооруженные силы”, “военная мощь”), и “agō”, один из вариантов перевода которого можно трактовать как “веду” (“управляю”).

Долгое время сфера стратегии ограничивалась лишь вопросами теории и практики подготовки вооруженных сил к войне, ее планирования и ведения, вследствие чего достаточно длительный срок практика и теория стратегии развивались относительно независимо от экономики.

Понятие стратегии эволюционировало постепенно в зависимости от изменения уровня развития производства, характера общественного строя, развития науки, техники и производительных сил. Смена общественно-экономических формаций приводила к изменению ее характерных черт и содержания.

Исходя из вышеизложенного, наиболее подходящим для изучения истории развития стратегии представляется **социальный подход**, в соответствии с которым в истории развития управления можно выделить четыре основных этапа:

- первобытно-общинный;
- рабовладельческий;

- феодальный;
- капиталистический.

Основные этапы развития практики и теории стратегической деятельности и их связь с историческими периодами эволюции социально-экономических и управленческих отношений в человеческом обществе представлены в таблице. Рассмотрим указанные этапы более подробно.

Первобытно-общинным считается самый первый, древнейший в истории человечества общественный строй (общественно-экономическая формация), для которого характерны низкий уровень производительных сил и коллективная (общественная) собственность на средства производства. Частная собственность на средства производства и классовое деление общества на социальные группы при первобытно-общинном строе отсутствовали. Основной ячейкой при этом строе была община — материнская в эпоху матриархата и отцовская в эпоху патриархата. Постепенно родовая община преобразовывается в соседскую или сельскую.

Основные этапы развития стратегической деятельности в человеческом обществе

| Этап исторического развития общества | Отличительные черты экономики | Особенности управления | Основные характеристики стратегической деятельности |
|---|--|---|---|
| Первобытно-общинный строй | Низкий уровень производительных сил и коллективная (общественная) собственность на средства производства | Руководство деятельностью общины носит персоналистский характер, т. е. осуществляется единолично главой рода или вождем племени | Зачаточные и инстинктивные проявления стратегических действий, например захват и освоение территорий, богатых жизненно необходимыми ресурсами |
| Рабовладельческий строй | Имущественное неравенство и частное право на | Первые попытки зафиксировать и систематизировать | Зарождение основ осознанной управленческой |

| Этап исторического развития общества | Отличительные черты экономики | Особенности управления | Основные характеристики стратегической деятельности |
|--------------------------------------|---|--|---|
| | собственность и средства производства. Основной фактор, стимулирующий процесс развития производительных сил, — труд рабов | рывать знания об управлении | и стратегической деятельности |
| Феодалный строй | Преобладают натуральное хозяйство и торговля. Основной источник роста благосостояния — хозяйственная деятельность крепостных крестьян | Теория управления развивается слабо, в основном ограничиваясь обменом опытом между правителями, религиозными деятелями и военачальниками | Стратегия характеризуется нерешительностью и отсутствием централизованного руководства |
| Капиталистический строй | Интенсивное развитие экономики и производительных сил, основанное на свободном движении капитала | Широкое распространение коллективного управления. Активное развитие теории управления | Возникновение экономической стратегии, стратегии предприятия, стратегического планирования, стратегического менеджмента |

У доисторических людей необходимость организации совместной деятельности и управления ею возникала в **трех различных сферах деятельности**, а именно:

- 1) обеспечение безопасности — защита от диких зверей и природных катаклизмов, оборона от врагов;
- 2) обеспечение целостности — установление и поддержание порядка в группе;
- 3) обеспечение ресурсами — производство и распределение пищи, одежды, орудий труда, оружия и т. п.

Эволюция управления в первобытном человеческом обществе прошла сложный и тернистый исторический путь, который

можно подразделить на два основных этапа. Их можно обозначить как стадный и племенной.

Стадный период развития управления в древнем человеческом обществе непосредственно связан с началом превращения обезьяны в первобытного человека. В это время появились обезьянолюди: питекантропы, синантропы и ранние неандертальцы. Они объединялись в орды, или стада, по несколько десятков особей. Первобытное человеческое стадо было древнейшей формой общественного бытия и по своей социально-исторической сути древнейшей формой социальной организации. Оно сменило зоологические объединения обезьян-приматов и других животных. Первые люди, объединенные в стада, занимались собирательством, облавной охотой на крупных животных, овладели примитивной техникой обработки камня.

На начальной стадии управления носило индивидуальный, если так можно выразиться — персоналистский, характер, т. е. руководство деятельностью группы первобытных людей осуществлялось одним человеком — главой рода или вождем племени.

В период постепенного укрепления первобытной общины женщина играла ведущую роль в хозяйстве, что способствовало установлению матриархата. Существовавшие тогда беспорядочные половые отношения (промискуитет) не давали возможности определить отцовство, поэтому родство устанавливалось только по женской линии. Парная семья не могла еще стать самостоятельной хозяйственной единицей, поскольку прокормиться можно было только в большом коллективе. Кроме того, характерной чертой родовых общин являлась экзогамия — уход мужчин для брачных отношений в соседние общины. То, что все мужчины в общине были чужими, а понятие отцовства в общественном смысле не осознавалось, придавало большое значение роли женщины в общине. К тому же женщины — “хранительницы очага” вели домашнее хозяйство и занимались собирательством, т. е. сбором съедобных трав, корней и т. д., что имело немалое значение в периоды неудачной охоты и также повышало роль женщины в общине.

Племенной период развития организации и управления в первобытном человеческом обществе имеет свои черты. Сокращение числа крупных животных подтолкнуло к изобретению лука и стрел, что дало возможность охотиться на птиц и мелких животных. Появились охотничьи силки и ловушки. Новое оружие сделало ненужными для охоты большие коллективы людей — размеры и численность стоянок сократились. Трудности в поисках пищи вызвали большую подвижность населения, жилища стали временными, росла миграция. Одновременно на основе объединения родственных общин образовались различные культурные области, появились как бы основы будущих племен.

Таким образом, организация ведения хозяйства и управление в первобытном человеческом обществе носили исключительно примитивный характер, что не позволяет на данном этапе говорить о стратегии как о сформировавшемся и осознанном социальном явлении.

Тем не менее отдельные зачаточные и в большей степени инстинктивные проявления стратегических действий можно выделить и в этот период истории развития человечества. Прежде всего они обусловлены заложенным самой природой стремлением любых биологических видов к обеспечению для себя наиболее комфортных условий обитания, обеспечивающих возможность выживания в жесткой эволюционной конкурентной борьбе.

Примерами таких действий могут служить захват и освоение древними племенами географических территорий, богатых жизненно необходимыми природными ресурсами.

Появление непосредственно понятия “стратегия” как социального явления и возникновение осознанной стратегической деятельности непосредственным образом связано с рабовладельческим периодом в истории развития человеческого общества.

Рабовладельческий строй — первая в истории человечества классовая общественно-экономическая формация. Возникший в результате разложения первобытно-общинного строя рабовладельческий строй был таким же этапом во всемирной истории человечества, как предшествовавшая ему доклассовая формация и как следовавший за ним феодализм. Древнейшие рабовладельческие государства возникли на рубеже 4-го

и 3-го тыс. до н. э. (Месопотамия, Египет). Рабовладельческий строй существовал в передовых для того времени странах Азии, Европы и Африки вплоть до III–V вв. н. э.; своего высшего развития достиг в Древней Греции и Древнем Риме.

С точки зрения теории менеджмента период рабовладельческого строя интересен тем, что именно в это время четко формируется представление о таких понятиях, как экономика, управление, стратегия.

К рабовладельческому периоду развития относятся и первые попытки зафиксировать и систематизировать знания об управлении. В древнеегипетском манускрипте “Поучение Птаххотепа” (ок. 2000 г. до н. э.) содержатся советы и рекомендации по искусству управления, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время. При раскопках на бывшей территории Древнего Шумера были обнаружены глиняные таблички, датируемые примерно 7–5-м тыс. до н. э. На этих табличках шумерские жрецы вели деловые и учетные записи, что свидетельствует о наличии осознанной практической управленческой деятельности.

До наших дней дошел знаменитый свод законов выдающегося вавилонского правителя Хаммурапи, содержащий перечень наставлений, регламентирующих порядок управления различными сферами жизни общества. Это, по сути, положило начало созданию первой в мире формальной системы администрирования. По мнению известного американского историка Ричарда Ходжеттса, автора одного из учебников по истории менеджмента, “даже если бы Хаммурапи не сделал ничего, то и в этом случае он занял бы достойное место в числе персональных менеджмента. Но он пошел дальше. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, позволяющий сформировать и постоянно поддерживать в сознании подданных образ правителя как заботливого опекуна и защитника народа”¹. Для традиционного метода руководства, который практиковали предшествующие Хаммурапи цари, это было явным нововведением.

¹ *Hodgetts R. M. Management: theory process and practice.* — Philadelphia, 1975. — P. 7.

Достаточно интересным и самобытным социальным явлением представляется стратегия управления Древнего Востока, наиболее ярким примером которой по праву можно считать китайскую стратегию. О содержании и особенностях можно судить по дошедшим до нашего времени трактатам Сунь-цзы и У-цзы, учению Тай-гуна и другим трудам выдающихся древнекитайских полководцев.

Главное в древнекитайской стратегии — это достижение победы над оппонентом без прямых открытых столкновений. Такая победа может быть достигнута тремя основными способами:

— во-первых, мудрым и просвещенным правлением, благополучием государства, мирным преуспеванием своего народа; это само по себе должно было, по мнению стратегов Древнего Китая, производить сильнейшее впечатление на противника;

— во-вторых, можно было воздействовать на противника мудрой политикой, исполненной внимания и уважения к его желаниям и нуждам, широко идущей навстречу его интересам;

— в-третьих, можно было достичь той же цели и действиями военно-стратегического характера, убеждающими противника в полной бесполезности сопротивления.

Таким образом, орудиями бескровной победы являются культурный и политический престиж страны, умная и благожелательная по отношению к противнику политика и стратегическое обессиление его.

В основе стратегии древних китайских правителей лежит мысль об управлении противником посредством всевозможных средств: занятие выгодной местности; опережение действий врага (перехват инициативы); ослабление его духа; навязывание ему неверной (гибельной) стратегии и тактики посредством обмана, введение в заблуждение относительно своих сил и средств, планов ведения войны, сражения и боя; игра на его чувствах (самонадеянность, успокоенность, пренебрежение к противнику и т. п.); возбуждение его корысти, желания во что бы то ни стало обогатиться и т. п.¹

¹ См.: *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1998. — С. 282–299.

Врага заманивают в ловушки выгодой; его лишают храбрости, ослабляя и изматывая перед атакой; неожиданно нападают в самых уязвимых местах. “Идти вперед туда, где не ждут; атаковать там, где не подготовились”¹.

Этот принцип может быть реализован только благодаря секретности всех действий, полному самоконтролю и железной дисциплине в армии, и также “непостижимости”. Война — это путь обмана, постоянной организации ложных выпадов, распространения дезинформации, использования уловок и хитростей. Когда такой обман хитроумно задуман и эффективно применен, противник не будет знать, где атаковать, какие силы использовать и, следовательно, будет обречен на фатальные ошибки.

Закон изменения и превращений сформулирован Сунь-цзы в следующих словах: “Беспорядок рождается из порядка, трусость рождается из храбрости, слабость рождается из силы”.

С точки зрения стратегии этот закон имеет двоякое значение: во-первых, свидетельствует о том, что “изменение и превращение” означает переход к чему-то противоположному, если в развитии чего-то достигнут предел; во-вторых, “изменение и превращение” может привести к появлению чего-то принципиально отличного от предыдущего, что может привести к кардинальному преобразованию всего военного дела или же какой-то его части.

Так, говоря о “форме”, Сунь-цзы заявляет: “Предел в придании своему войску формы — это достигнуть того, чтобы формы не было”.

При этом Сунь-цзы не отрицает вообще форму боевого построения (боевой порядок), а лишь указывает, что гениальный полководец создает такое построение войск, которое, имея свою логику и внутреннюю форму, не проявляет его во внешних очертаниях, видимых и понятных для противника форм, чем ставит его (противника) в заблуждение в отношении планов и намерений этого полководца.

¹ См.: *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1998. — С. 282–299.

Гениальным следует признать и следующее открытие-сравнение Сунь-цзы: идеальный боевой порядок он уподобляет воде, которая не имеет определенной формы, но обладает большой мощностью. Она устремляется в пустоты и, проходя сквозь них, занимает ту территорию, которую в состоянии заполнить своим объемом. “Форма у войска подобна воде: форма у воды — избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска — избегать полноты и ударять по пустоте. Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника. Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством”.

Примечательно, что достижения стратегии Древнего Востока имеют не только историко-теоретическое, но и вполне современное прикладное значение. Так, закон изменения и превращений, сформулированный Сунь-цзы, нашел свое отражение в практике менеджмента в виде появления и развития адаптивных структур управления, позволяющих организациям легко и оперативно изменять свою форму с целью адаптации к труднопрогнозируемой динамике факторов внешней рыночной среды.

Но несмотря на то, что в государствах Древнего Востока зародились основы осознанной управленческой и стратегической деятельности, именно в античной Греции две с половиной тысячи лет назад наметился коренной поворот к новой системе общественных ценностей, сделавшей возможным дальнейшее развитие управления и стратегии.

Египетские чиновники действительно показали миру образец высокоэффективного централизованного управления, шумерские жрецы представляли собой новый тип деловых людей, обеспечивающих внедрение и развитие передовых форм хозяйствования, китайские полководцы и правители заложили основание теории стратегии. Однако только древние греки смогли создать принципиально новый тип цивилизации — рыночную экономику, основанную на честном, добросовестном труде,

высокой культуре демократического руководства и свободном развитии личности.

Политически античная цивилизация берет свое начало с городов-государств (так называемых полисов), а экономическую основу Древней Греции составляли рынки (агоры), торговые морские порты (лимены) и деревни (комы).

Один из наиболее широко используемых современных терминов “экономика” имеет сельскохозяйственные корни и происходит от древнегреческого слова “oikonomiké”, что буквально означало “искусство управления домашним хозяйством”.

Древнегреческое сельское хозяйство представляло собой гибкую систему, основными элементами которой служили небольшие автономные семейные предприятия, называемый словом “oikos”. Доведенная до совершенства система сельского хозяйства древних греков составила реальную конкуренцию традиционным аграрным регионам Древнего мира.

Если принять во внимание особенности климата и географического положения Древней Греции, становится ясно, что для маленькой горной страны море служило более важным каналом коммуникации, чем сухопутные дороги, являлось путем к заселению и колонизации других территорий, средством получения прибыли за счет торгового судоходства и, наконец, школой практического управления.

Одним из основных терминов, используемых древними греками для обозначения искусства управления, было слово “кибернетика”. Данное понятие происходит от греческих слов “kiberne-sis” (“управление морским судном”), и “kibernetes” (“капитан корабля, кормчий”). Система управления кораблем у древних греков являет собой яркий исторический пример рационального разделения функциональных и линейных обязанностей между большим числом исполнителей, а также четкой согласованности и эффективной координации их деятельности.

От древнегреческих мореплавателей требовались изобретательность и предприимчивость, умение сочетать стремление к инновационной деятельности с разумной умеренностью и осторожностью. Греки на своих кораблях не только перевозили

товары, они распространяли на другие регионы свои культуру, стиль и методы управления.

Не случайно великий древнегреческий философ Платон, говоря о высокопрофессиональном созидательном труде, часто упоминал кормчего, а термин “кибернетика” использовал не только для описания искусства кораблевождения, но и обозначал им процесс управления городом-государством.

В Древней Греции уже предпринимались попытки создать теоретическую основу управления, позволяющую в значительной степени усовершенствовать практику руководящей работы. Например, обосновывая необходимость специализации труда, Платон утверждал, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Он определял управление как науку об общем воспитании людей и считал, что оно должно базироваться на всеобщих разумных законах. Сократ рассматривал управление как особую сферу человеческой деятельности, главная цель которой — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Стратегия управления Древней Греции, так же как и Древнего Рима, носила преимущественно военный характер и первоначально ограничивалась вопросами организации, материального обеспечения и проведения кратковременных походов на сравнительно небольшие расстояния, но затем приобрела значительный размах (походы Александра Македонского, Юлия Цезаря, римской армии периода империи). Постепенно стала зарождаться теория античной стратегии. Примерами могут служить сохранившиеся до нашего времени труды Гая Юлия Цезаря (I в. до н. э.), Фронтин и Оносандра (I в. н. э.), Полония и Вегеция (конец IV — начало V в. н. э.). В частности, именно Фронтин и Оноандр ввели термины “стратегикон”, “стратегология”, под которыми понимались способы ведения войны, т. е. вопросы стратегии в рамках того времени.

С развитием человеческого общества рабовладельческий способ производства становился экономически невыгодным и в силу этого в конце концов должен был уступить место другому

способу производства. На смену рабовладельческому строю пришел феодализм.

Переходным этапом от рабовладельческого к феодальному способу управления по праву можно считать общественный строй, существовавший у викингов в конце 1-го тыс. н. э. Низший слой общества у древних скандинавов составляли рабы, или сервы. Они выполняли самую грязную работу на фермах своих хозяев.

На следующей ступеньке общественной иерархии находились карлы, или свободные крестьяне, которые нанимались на работу к землевладельцам или другим хозяевам, а иногда владели собственным клочком земли. К этому же классу принадлежали ремесленники, рыбаки, корабелы, мелкие торговцы и наемные солдаты.

Владельцы больших угодий принадлежали к верхушке общества. Их называли ярлами, или князьями. Самые амбициозные из этих вождей мечтали о королевской короне. Добиться успеха они могли либо скопив достаточное количество серебра, либо завербовав войско для расширения сферы своего влияния (т. е. захвата чужих владений и других территорий).

Периодически землевладельцы всех категорий собирались на местные ассамблеи. Здесь избирали местных вождей, принимали законы и установления, касающиеся собственности, кражи скота или кровной мести.

Заслуживает внимания и уникальная **стратегия викингов**. Отправляясь в далекие походы, они последовательно, терпеливо, с нордической выдержкой и упрямством добивались поставленных целей. Неистовая отвага, воспетая скандинавскими сагами, создала необыкновенный ореол, благодаря которому в памяти человечества мореплаватели Севера остались непобедимыми воинами, превыше всего ценившими доблесть, богатство и славу.

После первых набегов викингов на Англию в конце VIII в. последовал сорокалетний период относительного спокойствия. Но в 835 году, как говорит летопись, “язычники” разрушили Шеппи. Впоследствии не проходило и года без набегов северных пиратов на какую-либо часть страны.

Вначале эти экспедиции были не более чем грабительскими рейдами в поисках добычи и рабов; но в 850–851 гг. наметились перемены в стратегии викингов. Летопись тех лет отмечает, что “в первый раз язычники остались на зиму” на острове Танет. В 855–856 годах войско викингов опять “осталось на всю зиму”, в этот раз на острове Шеппи; в 864–865 гг. викинги снова зимовали на Танете; наконец, в 865–866 гг. “огромная флотилия язычников”, прибыв с континента, зазимовала в Восточной Англии. На этот раз викинги пришли, чтобы остаться.

Таким образом, великие предки современных скандинавских народов положили начало **стратегии экспансии**, которая в дальнейшем получила всемирное развитие в дальних морских походах англичан, португальцев и испанцев.

Более продвинутую форму общественного устройства можно наблюдать в средневековых европейских государствах.

Место рабов здесь занимают крепостные крестьяне, которые, как правило, имеют в пользовании собственные участки земли. Да и сама структура государственного управления более жестко регламентирована и централизована. Именно средневековую Европу по праву можно считать родиной феодальных общественных отношений.

Феодализм (от лат. *feudum* — лен) — экономическая и общественная модель, при которой основные социальные классы людей — феодалы (землевладельцы) и экономически зависимое от них крестьянство; феодалы при этом связаны друг с другом специфическим типом правовых обязательств, известных как феодальная лестница.

Господствующий тип экономики при феодальном строе — натуральное хозяйство, уклад — традиционный.

Основой производственных отношений при феодальном строе является собственность господина на средства производства (в первую очередь на землю) и неполная собственность на работника производства — крепостного крестьянина. Наряду с феодальной собственностью существуют общинная собственность на земельные угодья и единоличная собственность крестьянина и ремесленника на орудия производства и на свое частное хозяйство, основанное на личном труде.

В эпоху Средневековья **теория управления** развивалась слабо. В основном это сводилось к обмену опытом между правителями, религиозными деятелями и военачальниками.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес выдающийся итальянский государственный и политический деятель конца XV — начала XVI в. Никколо Макиавелли. В своих исследованиях он уделял большое внимание проблемам формирования стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных¹.

В эпоху феодализма теория стратегии переживала определенный застой. Стратегия феодальных государств стран Западной Европы характеризовалась обычно нерешительностью и отсутствием централизованного руководства. Стратегия русских князей (Олег, Святослав, IX–X вв.) позволяла им добиваться крупных политических результатов в борьбе за торговые пути на Востоке и на Юге. Решительная стратегия великого княжества Московского позволила добиться свержения монголо-татарского ига.

Русская стратегия во 2-й половине XVI в. (Иван IV Грозный) характеризовалась нанесением последовательных ударов по Казанскому и Астраханскому ханствам, а в дальнейшем — сосредоточением усилий в борьбе за Прибалтику и за выход к Балтийскому морю. Петр I, продолжая борьбу за Прибалтику, искусно сочетал наступление и оборону и, используя все средства ведения войны на суше и на море для достижения решающего превосходства над противником и свободы маневрирования, успешно решил стратегическую задачу завоевания выхода в Балтийское море.

Переворот в производственных отношениях, связанный с промышленной революцией середины XVIII в., привел к значительным изменениям в теории и практике управления. С этого времени развитие экономики осуществляется настолько интенсивно, что в рамках **капиталистического этапа развития управления** уже сегодня можно выделить целых четыре принципиально отличающихся друг от друга периода.

¹ См.: Бурлацкий Ф. М. Загадка и урок Никколо Макиавелли. — М.: Молодая гвардия, 1978.

Первый период получил название “промышленный капитализм”. Это была эпоха специалистов по управлению производством. Среди теоретиков и практиков преобладало мнение, что только неограниченная здоровая конкуренция без вмешательства со стороны государства способна гарантировать нормальное функционирование экономики и обеспечить общество всеми необходимыми ресурсами, товарами и услугами. Недостаток такого подхода заключается в недостаточно внимательном отношении к финансовым аспектам бизнеса. Этот недостаток был устранен в течение второго периода развития капиталистического управления.

Второй период (1890–1933) обычно обозначают термином “финансовый капитализм”. В это время доминировал финансист, который, не принимая непосредственного участия в процессе производства, был сосредоточен на управлении финансовыми ресурсами. Основопологающим стал принцип социального дарвинизма, утверждающий, что естественный отбор в социальной сфере является наилучшим способом достижения материального благополучия для общества в целом. Впоследствии злоупотребления финансовых магнатов приняли настолько крайние формы, что для устранения их антисоциальных последствий потребовалось срочное вмешательство государственной власти.

Третий период (1933–1950) носит название “национальный капитализм”. Он характеризуется разработкой и реализацией большого числа правительственных программ в социальной и экономической сферах. Эта особенность характерна и для настоящего времени. Она выражается в деятельности правительства по регулированию развития и функционирования национальной экономики и поддержанию необходимого равновесия между частным и государственным сектором народного хозяйства.

Четвертый, современный период капиталистического этапа развития управления (с 1950 г. по настоящее время), известный как “управленческий капитализм”, характеризуется широким распространением коллегиального управления. Все реже принимаются индивидуальные решения, связанные с предпринимательским риском. В крупных корпорациях все ключевые вопро-

сы решаются совместными усилиями собственников (собрание учредителей) или управляющих (совет директоров).

Капиталистический период развития человечества имеет свои особенности развития стратегической деятельности и теории стратегии.

В XVII–XVIII веках во всех европейских государствах получила всеобщее распространение так называемая **кордонная стратегия**, основу которой составляло стремление по возможности добиться успеха путем искусного маневрирования на коммуникациях противника, а также блокадой и захватом источников стратегически важных ресурсов.

Русская стратегия во 2-й половине XVIII в. выражена в деятельности таких видных государственных деятелей, как П. А. Румянцев-Задунайский, А. В. Суворов, Ф. Ф. Ушаков, отбросивших принципы кордонной стратегии. Румянцев признавал приоритет политики над стратегией. Суворов развил теорию Румянцева и заложил основы новой стратегии, в которой поставленные цели достигались решительными действиями, борьбой за инициативу, сосредоточением сил и ресурсов на решающих направлениях и важных участках работы. Ушаков добивался выполнения стратегических целей на море умелыми действиями главных сил, сочетанием маневра и своевременного использования резервов.

Глубокие изменения в европейских взглядах на характер стратегии и способы достижения стратегических целей произошли в результате Великой французской революции и национально-освободительных войн конца XVIII — начала XIX в. Французская стратегия проявилась в действиях Наполеона I, которые характеризовались стремлением к достижению победы одним решительным ударом. Наполеон нашел правильное стратегическое применение значительных вооруженных масс для разгрома сил врага, но его стратегия, выражавшаяся в стремлении завоевать мир, в целом была авантюристической.

В начале XIX в. получила развитие русская стратегия, которая характеризовалась богатством применяемых приемов, объединенных общим стратегическим планом, искусством

управления несколькими армиями, действовавшими на огромной территории, созданием и своевременным использованием стратегических резервов, сочетанием действий регулярных войск с партизанским движением. Эта стратегия, блестяще осуществлявшаяся М. И. Кутузовым в Отечественной войне 1812 г., полностью отвечала интересам народа, защищавшего свою Родину, и привела к выдающимся политическим и военным результатам. Опыт этой войны, а также ряда других войн XIX в. послужил основой для дальнейшего совершенствования стратегии во Франции, Германии, России и других государствах.

В конце XVIII — начале XIX в. К. Клаузевиц, А. Жомини и другие теоретики в своих трудах в известной мере отразили принципы стратегии Западной Европы. В своем главном труде “О войне” Клаузевиц сформулировал положение о связи войны с политикой: “... Война есть орудие политики; она неизбежно должна носить характер последней; ее следует мерить мерой политики. Поэтому ведение войны в своих главных очертаниях есть сама политика, сменившая перо на меч...”¹. Клаузевиц определил некоторые принципы стратегии, необходимые для достижения победы. В то же время он сводил задачи стратегии к организации генерального сражения, считал, что главную роль в стратегическом руководстве играют талант и гений полководца.

Жомини (1-я половина XIX в.) в работах “Трактат о больших военных операциях” и “Очерки военного искусства” противопоставил кордонной стратегии необходимость расчленения неприятельской армии и уничтожения ее в решительном сражении. Вместе с тем он пытался доказать существование у стратегии вечных и неизменных принципов. Начальник прусского генштаба Х. Мольтке (Старший) в своих трудах и при ведении войн придавал важное значение внезапности нападения, заблаговременному сосредоточению армий у границ враждебных государств. Французский военный теоретик Ж. Леваль в трудах “Введение к позитивной части стратегии” (1892), “Стратегия марша” (1893), “Стратегия сражения” (Ч. 1–2, 1895–96) подверг

¹ Клаузевиц К. О войне. Т. 2. — М., 1937. — С. 383.

критике “вечные принципы” в теории стратегии, считая, что стратегия не зависит от политики.

В России Н. В. Медем в работе “Обозрение известнейших правил и систем стратегии” (1836) высказал соображения о связи между войной, политикой, стратегией и тактикой, подчеркнул зависимость стратегических действий от многих условий, которые постоянно изменяются. П. А. Языков в труде “Опыт теории стратегии” (1842) на основе опыта Отечественной войны 1812 г. отметил возросшее влияние народных масс на исход войны. Во 2-й половине XIX в. русский военный теоретик Г. А. Леер в труде “Опыт критико-исторического исследования законов искусства ведения войны (положительная стратегия)” (1869) признал единство политики и стратегии и ведущую роль политики, пытался сформулировать понятие стратегии, операции как части кампании или войны. Несмотря на то, что Леер был идеалистом в решении практических вопросов стратегии, он сделал немало ценных обобщений.

Труды Н. П. Михневича “История военного искусства с древнейших времен до начала XIX столетия” (2 изд., 1896) и “Стратегия” (Т. 1–2, 1899–1901) явились шагом вперед в развитии теории стратегии. Михневич правильно рассматривал взаимосвязь стратегии и политики, пытался вскрыть зависимость войн от степени развития экономического и политического строя государства, отмечал влияние новых средств борьбы на решение многих стратегических вопросов, подчеркивал, что теория и практика должны друг друга уравнивать.

Однако самым важным событием истории развития стратегии в капиталистический период является расширение сферы стратегической деятельности и переход ее из сугубо военной плоскости в экономическую и управленческую.

1.2. Понятие и сущность стратегии предприятия

Все предприятия (и все организации) нуждаются в наличии ясного осознания причин своего существования, основной цели

существования, основных задач и (в наиболее фундаментальном виде) путей достижения своих целей и задач.

В условиях свободной рыночной экономики многие фирмы конкурируют за получение возможности удовлетворить потребности и нужды клиентов, но только некоторые из них становятся процветающими. Это в основном те фирмы, которые наиболее удачно выбрали вид (виды) бизнеса, которым следует заниматься, а также имеют ясное представление о том, каким образом заинтересовать клиента.

Таким образом, с точки зрения современного менеджмента **стратегия** — это наиболее фундаментальная составляющая конкурентоспособной позиции и перспектив.

Первоначально стратегия являлась искусством полководцев. Она определяла те пути, посредством которых военачальники намеревались выиграть битву. Таким образом, многие из современных концепций стратегии основаны на военном типе мышления и сфокусированы на том, каким образом выиграть в конфликтной ситуации.

В конкурентной среде свободной экономики компании также конфликтуют друг с другом (производственная конкуренция) и могут также конкурировать с другими силами, такими как правительственные агентства, профсоюзы, лоббистские группы и т. д. В бизнесе эквивалентом слова “полководец” является президент или старший управляющий, который должен реагировать на появляющиеся внешние угрозы или открывающиеся перспективы. Таким образом, производственная стратегия — это путь, посредством которого старший управляющий надеется выиграть конфликтную ситуацию, в которую вовлечено его предприятие.

Каждая компания вырабатывает собственный стиль постановки и реализации управленческих задач. Такой стиль может быть определен как **организационная культура**. В идеальном случае культура и стиль являются результатом выбранной стратегии и укрепляют ее. Тем не менее на практике культура и стиль появляются прежде и ограничивают выбор возможной стратегии.

Организационная структура предприятия должна быть также совместима с выбранной стратегией предприятия, и теоретически стратегия должна быть определена сначала, а уже затем предприятие должно быть реорганизовано в соответствии с требованиями стратегии. В действительности существует сопротивление внедрению новых стратегий, так как сотрудники предприятия боятся потерять свои должности, понимают неизбежность реструктуризации как следствие воплощения новой стратегии.

Стратегия также определяет, какие задачи должны быть решены и каким образом, что должен делать и чего достичь управленческий персонал, какие результаты достижимы и желательны, каковы должны быть степени риска. Таким образом, она показывает, какие прибыли владельцы предприятия (держатели акций) и остальные заинтересованные лица (сотрудники, поставщики, клиенты, региональные органы и проч.) могут ожидать от воплощения выбранной модели бизнеса.

Стратегия должна быть направлена на события, происходящие за пределами предприятия. Успешная стратегия прежде всего должна решить, каким образом компания может отреагировать на изменения в ее окружении и затем подготовить предприятие для осуществления этого решения.

Теперь можно сказать несколько слов о том, откуда появляются стратегии.

Управленческий персонал создает **желаемую стратегию**. Однако он может воплотить в жизнь только часть этой стратегии — **минимальную стратегию**. Часть стратегии, оставшаяся невыполненной, называется **нереализованной стратегией**. Минимальная стратегия подвергается изменениям под воздействием внутренних и внешних факторов, которые могут рассматриваться как компоненты неожиданной стратегии. Все это накладывается на минимальную стратегию, в результате чего появляется **реальная стратегия**.

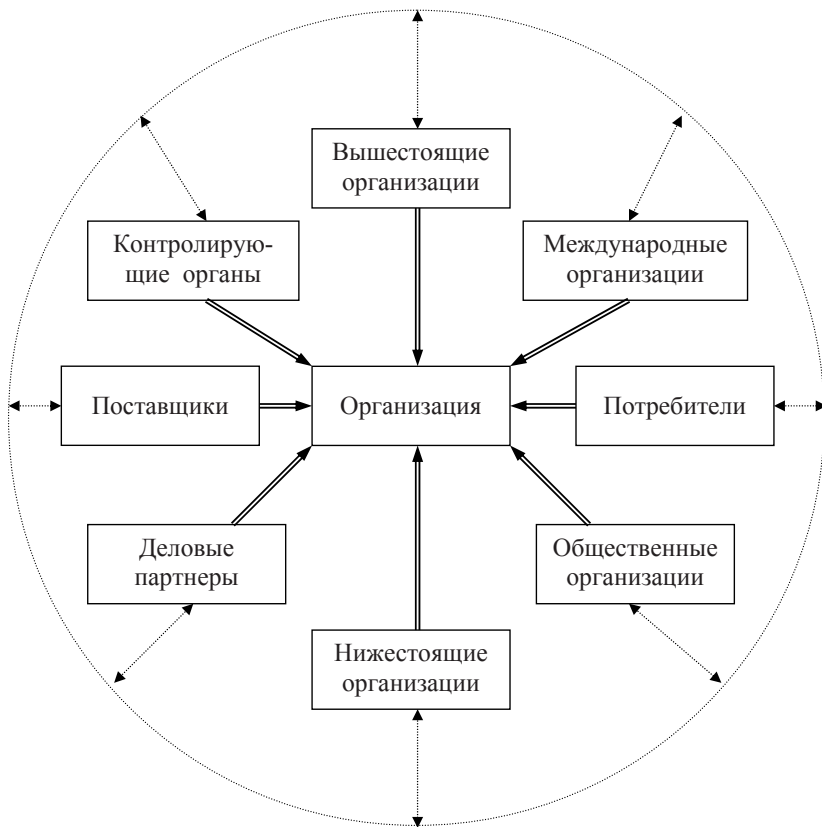
Каждое предприятие должно иметь ясные стратегические цели своего существования.

Определения основных целей и задач стратегии должны быть простыми и четкими, при этом следует избегать большого

количества деталей или подробного описания. Определение также показывает, чем предприятие не занимается, например оно не занимается долговременной арендой.

Цели и задачи могут устаревать, поэтому они периодически должны пересматриваться как часть процесса формирования стратегии.

Любое предприятие действует в создаваемой многочисленными силами окружающей его среде. Схематическое отображение основных элементов, образующих внешнюю среду организации, представлено на рисунке.



Внешняя среда организации