

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

В. П. Демидовец

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Допущено

*Министерством образования Республики Беларусь в качестве
учебного пособия для студентов экономических специальностей
учреждений, обеспечивающих получение высшего образования*

Минск 2006

УДК 338.22(075.8)
ББК 65.050.9(2)Я7
Д 83

Рецензенты:

заведующий кафедрой государственного регулирования экономики
Академии управления при Президенте Республики Беларусь доктор
экономических наук, профессор *С.А. Пелих*;
доцент кафедры промышленного маркетинга и цен Белорусского
государственного экономического университета, кандидат экономи-
ческих наук *В.А. Бороденя*

Демидовец, В. П.

Д 83 Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов эконо-
мических специальностей. – Минск: БГТУ, 2006. – 220 с.

ISBN 985-434-567-х

В учебном пособии излагаются основные темы курса по вопросам страте-
гического управления организацией. Основное внимание уделяется описанию
теоретических и практических подходов по организации системы стратегического
управления в организации с учетом достижений современного менеджмента.

При рассмотрении проблем стратегического менеджмента приводятся
примеры из опыта зарубежных компаний, а также отечественных предприятий
химико-лесного комплекса.

Пособие предназначено для подготовки менеджеров, а также других спе-
циалистов экономического профиля.

УДК 338.22(075.8)
ББК 65.050.9(2)Я7

© УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2006
© В. П. Демидовец, 2006

ISBN 985-434-567-х

ВВЕДЕНИЕ

В основе эффективного управления предприятием лежит процесс разработки долгосрочной стратегии развития, ее адаптация к специфике деятельности предприятия, отраслевой среды. В настоящее время многие отечественные фирмы и промышленные предприятия, в том числе и в отраслях химико-лесного комплекса, испытывают определенные сложности в обеспечении устойчивого развития предприятий на рентабельной основе. В основном это определяется усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынке. Многим белорусским производителям становится все сложнее и сложнее удержать свои позиции на российском рынке. Российские фирмы постепенно обновляют свой основной капитал, осваивают новые технологии в производстве и менеджменте, наращивают мощности, что в будущем создаст только дополнительные трудности в обеспечении роста на этом рынке белорусских компаний. Что касается западного рынка, то здесь уровень конкуренции еще сильнее. Не смотря на эти сложности, экспортоориентированность для большинства предприятий и фирм Беларуси является приоритетной задачей не только в целях повышения продаж, роста доходности, но и изучения, накопления стратегического опыта. В данных условиях очень важно правильно обосновать перспективную стратегию, сформировать экономический механизм ее реализации.

В настоящее время знание и использование инструментов стратегического менеджмента обеспечивает возможность поиска альтернативных направлений развития, предоставляет дополнительные конкурентные преимущества, заключающиеся в более быстрой адаптации предприятия к требованиям рынка. Однако на современном этапе многие отечественные производители уделяют недостаточное внимание стратегическому планированию, отсутствует комплексная система стратегического управления долгосрочным развитием на уровне предприятия. В результате – критические цифры в уровне изношенности основных фондов, низкие показатели рентабельности, неустойчивое финансовое положение. В последние несколько лет этот процесс начинает постепенно улучшаться. На уровне государства, министерств и ведомств разработаны «Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь», «Стратегический план развития лесного хозяйства Беларуси до 2015 года», стратегии развития лесной промышленности и других отраслей народного хозяйства. На уровне

предприятий начинает активно использоваться система бизнес-планирования, внедряются методы бюджетирования. Следующим этапом должно стать применение и развитие элементов современного стратегического управления предприятием. В этом плане мы повторяем определенные этапы развития стратегического менеджмента в зарубежных фирмах, однако, с большим временным разрывом. Например, система бюджетирования, краткосрочного финансового планирования начала активно использоваться на Западе в 40-60-е годы, стратегического планирования – 70-80-е годы XX века. Считается, что концепция современного стратегического управления окончательно сложилась в развитых странах лишь к 90-м годам прошлого века в силу глобализации мирового рынка и ужесточения конкурентных отношений на отдельных национальных рынках. Приспосабливаясь к новым условиям зарубежные компании формировали и применяли новые стратегические подходы, дифференцировали свое производство под нужды сегментированных рынков, расширяли масштабы деятельности и диверсифицировались в отраслевом и географическом плане. В перспективе это предстоит и отечественным предприятиям.

Поэтому в настоящее время при подготовке специалистов экономического профиля первостепенной задачей является освоение современного понятийного аппарата стратегического менеджмента, изучение основных концепций, подходов и методов разработки стратегий, их классификация и применение с учетом реальных возможностей и специфики производственно-хозяйственных процессов в отраслях химико-лесного комплекса, обеспечения соответствия рыночным преобразованиям в Республике Беларусь и условиям переходной экономики.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Предмет и содержание стратегического менеджмента.....	7
1.1. Сущность стратегического менеджмента и его роль в системе управления предприятием.....	7
1.2. Содержание и принципы стратегического менеджмента.....	16
1.3. Исторические этапы развития стратегического менеджмента.....	25
1.4. Стратегическое управление в условиях рыночной экономики.....	33
1.5. Взаимосвязь стратегического менеджмента с другими дисциплинами.....	39
2. Стратегический процесс: понятие, этапы, инструменты.....	43
2.1. Понятие и этапы стратегического процесса.....	43
2.2. Формирование стратегического видения, миссии и целей предприятия.....	48
2.3. Внешний стратегический анализ: сущность, цели, факторы.....	56
2.4. Внутренний анализ фирмы: понятие, структура, факторы.....	67
2.5. Выбор перспективной стратегии развития предприятия.....	75
2.6. Система и уровни стратегического контроля.....	80
3. Развитие школ стратегического менеджмента.....	84
3.1. Школа дизайна (проектирования, моделирования).....	84
3.2. Школа планирования.....	87
3.3. Школа позиционирования.....	91
3.4. Школа предпринимательства.....	98
3.5. Когнитивная (познавательная) школа.....	100
3.6. Школа обучения.....	101
3.7. Школа власти.....	104
3.8. Школа культуры.....	108
3.9. Школа внешней среды.....	111
3.10. Школа конфигурации.....	113
4. Базовые конкурентные стратегии.....	118
4.1. Стратегия лидерства на основе издержек.....	118
4.2. Стратегия дифференциации или индивидуализации продукции.....	129

4.3. Стратегия наилучшей стоимости (оптимальных издержек).....	134
4.4. Стратегия концентрации на рыночной нише.....	136
5. Стратегии сохранения (укрепления) конкурентоспособности....	141
5.1. Наступательные стратегии.....	141
5.2. Оборонительные стратегии.....	148
5.3. Стратегии вертикальной интеграции.....	150
6. Стратегии отраслевого лидерства.....	155
6.1. Стратегии для компаний-лидеров отрасли.....	155
6.2. Стратегии для компаний-преследователей.....	159
6.3. Стратегии для неконкурентоспособных компаний.....	164
7. Стратегии диверсификации.....	171
7.1. Стратегия внедрения в новые отрасли.....	171
7.2. Стратегия родственной диверсификации.....	174
7.3. Стратегия неродственной диверсификации.....	176
7.4. Стратегии свертывания и ликвидации.....	180
7.5. Стратегии перестройки или сокращения компании и ре- структуризации портфеля.....	181
7.6. Стратегии международной диверсификации.....	183
8. Механизм реализации стратегии.....	187
8.1. Мероприятия по кадровому обеспечению стратегического процесса.....	185
8.2. Адаптация организационной структуры управления.....	192
8.3. Сетевые структуры в системе реализации стратегии. CALS- технологии.....	200
8.4. Развитие электронной коммерции и Internet-стратегии в тра- диционных отраслях.....	206
8.3. Создание и управление торговой маркой.....	209
8.4. Совершенствование механизма стимулирования и мотива- ции труда.....	215
8.5. Развитие организационной культуры и лидерства при управ- лении стратегией.....	217
Список литературы.....	222

1. ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность стратегического менеджмента и его роль в системе управления предприятием

Термин «стратегический менеджмент» был введен на стыке 1960-70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся внешней и внутренней среде.

В современной литературе по менеджменту выделяют четыре основных условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX века число управленческих задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из ранее накопленного опыта.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине прошлого века, все меньше соответствовала реальным условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды организаций, что повышало вероятность внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость.

Вследствие насыщения рынка товаров и услуг в развитых странах происходит процесс глобализации рынков, возникновения крупных транснациональных корпораций, которые уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным, тактическим планированием и менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на перспективу. Это и обусловило потребность в новом направлении теории управления, в результате чего в середине 1970-х годов появился *стратегический менеджмент*.

Опыт развития отечественных предприятий в переходный период показал, что многие из них оказались не готовы к жестким условиям рыночной среды и конкуренции. При этом самые крупные производства, как, например, ОАО «Фандок», ОАО «Борисовский ДОК», ОАО «Минскпроектмебель», ЧУП «Брестская мебельная фабрика и другие, испытывали наибольшие сложности с обеспечением финансовой ликвидности, рентабельности в течение длительного периода. Под влиянием жесткой конкуренции некоторым предприятиям пришлось перепрофилировать свои подразделения. Так, ОАО «Борисовский ДОК» пришлось отказаться от мебельного производства вследствие его убыточности и направить свои ресурсы в производство плит ДВП, ДСП, основная часть которых начала реализовываться на экспорт. Изменение стратегических ориентиров позволило стабилизировать прибыльность предприятия. Многие производители, несмотря на сложность положения: изношенность основного капитала, низкую рентабельность, недостаток оборотных и инвестиционных средств, - пытаются всеми силами удержать свое место в отрасли. Недостаточно способствует этому государственная экономическая политика. В регулировании отношений, особенно в регионах, часто используется административный принцип, сохраняются ограничения роста цен на продукцию предприятий, высокая налоговая нагрузка, значительный удельный вес государства в собственности предприятий, что сужает возможности их стратегического выбора.

Тем не менее, во многом положение предприятий связано с их собственными недостатками в области операционного и стратегического менеджмента. Исследования показывают, что большинство отечественных предприятий до настоящего момента не использовали преимущества стратегического планирования, не разрабатывали долгосрочных стратегий развития. В таких условиях проблематично обеспечить устойчивые показатели роста в долгосрочном периоде. В результате, износ основного капитала на многих предприятиях отрасли достиг 70%-ного уровня. Отсюда неконкурентоспособность продукции, сложности со сбытом, недостаток оборотных средств, убытки. Так, например, в 2003 году количество убыточных предприятий в промышленности в целом по стране достигло рекордного уровня – 38%.

Динамика развития отечественного рынка подтверждает, что в современных условиях исключительно важным становится умение использования гибкого управления, ориентированного на долгосроч-

ную перспективу и обеспечивающего адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается посредством организации *стратегического менеджмента* на предприятии, обеспечивающего возможность предвидения неблагоприятных событий и оценки их влияния на перспективы развития бизнеса в отраслях химико-лесного комплекса на внутреннем и внешнем рынках.

Стратегический менеджмент — это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения [42, с.6].

А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд определяют стратегический менеджмент как процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, миссии, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации [44, с.36].

По мнению И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, **стратегическое управление** включает разработку и совершенствование миссии, ее долгосрочных целей, планов и прогнозов, методов хозяйствования, организационной структуры, бизнес-процессов и реализацию соответствующей стратегии предпринимательской деятельности в условиях рыночной среды [29, с.187].

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как определенный организационный механизм управления стратегией, который на основе системного подхода обеспечивает достижение соответствия между внутренним ресурсным потенциалом предприятия и внешними возможностями развития. Поэтому, многие авторы вполне справедливо сводят понятие стратегического управления к определению сущности «стратегии».

По мнению О. Виханского, *стратегия* – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средства и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [13].

М. Мескон определяет *стратегию* как общий всесторонний план достижения долгосрочных целей организации, разработанный с учетом реальной ситуации в отрасли и на предприятии [34].

По исследованиям А.Томпсона, А. Стрикленда, стратегия компании – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей [44, с.32].

Первоначально слово «стратегия» взято из военного лексикона и понималось как искусство развёртывания войск в бою. Впервые стратегическая концепция была изложена китайским полководцем Сунь-Цзы в 500 г. до н. э. в трактате «Искусство ведения войны». По мнению автора, формирование эффективной стратегии базируется на соблюдении следующих принципов: побеждай без сражения, избегай сильных мест противника, нападай на слабые, вводи соперника в заблуждение, действуй стремительно и предусмотрительно, управляй противником, руководи авторитетно [31]. Как видно, эти принципы достаточно актуальны и при формировании современной бизнес-стратегии при наступлении на конкурентов.

Длительное время в науке под стратегией понималось искусство управления ресурсами организации, или государства. Концепция «ресурсного управления» появилась в 30-е годы XX века в результате экономического кризиса в США. Именно в этот период многие фирмы и государство начинают задумываться о необходимости применения долгосрочного планирования, обеспечивающего возможность сбалансированного развития экономики и рационального использования ресурсов, особенно природных. Всем стало очевидно, что рыночные механизмы оказываются недостаточно эффективными для обеспечения стабильного экономического роста предприятий, экономики в целом. Это и послужило определенным толчком к развитию подходов стратегического менеджмента.

Таким образом, *в современном понимании сущность стратегического управления* сводится к разработке и реализации долгосрочной стратегии развития предприятия, которая охватывает все подсистемы менеджмента (производство, управление, финансы, маркетинг и сбыт, НИОКР и т.п.) и направлена на комплексное и рациональное использование ресурсов организации, обеспечивая получение максимального эффекта исходя из имеющегося потенциала предприятия и возможностей рынка. В организационном плане стратегия представляет собой формулирование руководством долгосрочных намерений (миссии), целей предприятия, а также выбор наиболее перспективных направлений развития, обеспечивающих укрепление конкурентных позиций и распределение стратегических ресурсов организации в со-

ответствии с ее целями и требованиями рынка. Стратегический менеджмент – это комплексная система действий высшего управленческого звена по разработке стратегического плана, обеспечивающего противостояние отраслевой и глобальной конкуренции.

Стратегия – это определенная система понятий. Г. Минцберг выделяет пять основных определений «5П» стратегии (рис.1.1).

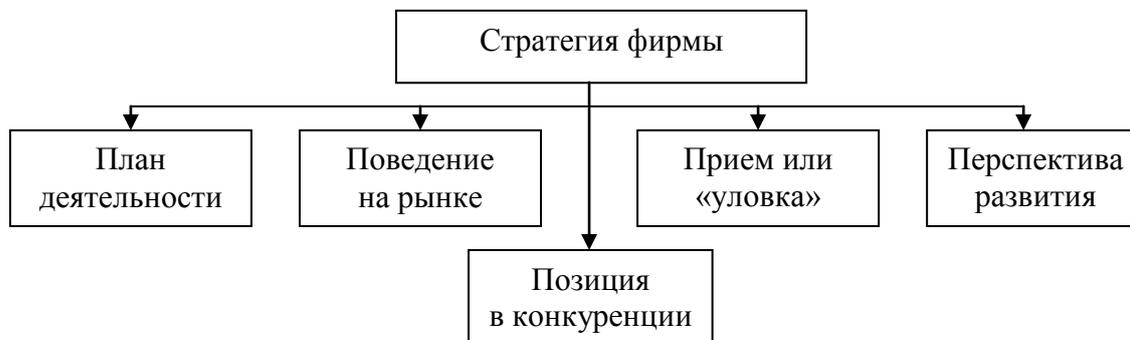


Рис.1.1. Блок-схема понятий стратегии

Стратегия – это, прежде всего, *план деятельности* организации в долгосрочной перспективе. *Стратегический план* обеспечивает движение предприятия из настоящего в будущее посредством целенаправленного и сбалансированного использования ресурсов (намечаемая стратегия). В лесном комплексе, например, использование стратегического планирования позволяет взаимоувязать принцип устойчивого, неистощительного лесного хозяйства с реальными потребностями рынка, организовать целевое лесовыращивание с учетом нужд лесоперерабатывающих отраслей по размерно-качественному и породному составу древесного сырья.

Стратегия – это *принцип поведения* или следование некоей модели поведения предприятия, который формируется исходя из реакции на происходящие изменения во внешнем окружении (реализуемая стратегия). В случае если изменения рынка происходят в рамках прогнозируемых параметров, то реализуемая стратегия совпадает с наметаемой, запланированной ранее. Однако на рынке могут происходить и серьезные, не прогнозируемые ранее события, которые заставляют руководство компаний кардинально менять свои ориентиры развития. Например, с введением в Республике Беларусь института государственных лесозэкспортеров в 1996 году более 800 частных фирм, занятых ранее в сфере экспорта лесоматериалов, были вынуждены осу-

ществлять дальнейшие поставки либо через созданные государственные предприятия (ГП «Беллесэкспорт», ГП «Белресурсы», ГП «Лесэкспорт» и др.), либо уйти в другие сектора экономики. Таким образом, под давлением внешней среды (поставщиков, потребителей, конкурентов, государства и т.п.) менеджеры адаптируют планируемую ранее стратегию фирмы к новым экономическим или политическим факторам, требованиям рынка.

Стратегия – это определенная *позиция* предприятия в отрасли с точки зрения конкурентоспособности продукции, объема продаж, доли рынка, расположения товаров на региональном, национальном и внешнем рынках. По мнению М. Портера, *стратегия* представляет собой создание посредством разнообразных действий менеджмента уникальной и ценной позиции.

Стратегия как позиция отражает определенный взгляд менеджмента вниз, на место встречи товара с покупателем и оценку уровня оправданных его ожиданий, а также вовне – на внешний рынок. Предприятия, имеющие наибольшие показатели объема продаж, доли рынка, темпов роста экспорта продукции, входят в группу лидеров рынка в отраслевой структуре. С учетом заранее выбранных параметров оценки все предприятия отрасли можно ранжировать и составить определенный рейтинг, показывающий их место в отрасли. Это становится важным этапом оценки перспектив бизнеса, так как позволяет судить о размерах и масштабах деятельности, конкурентных преимуществах того или иного предприятия. По отношению к лидерам подобную оценку можно произвести на основе простого метода сравнения. Например, на выставке «Евромебель – 2005» ОАО «Пинскдрев» выставило самую широкую линейку производимых ассортиментных групп товаров, которая в несколько раз по своим масштабам превысила экспозицию большинства других предприятий отрасли. Кроме того, была организована бесплатная доставка всех заинтересованных клиентов, потребителей в фирменный магазин предприятия, расположенный в г.Минске. Все это говорит о бесспорном лидерстве предприятия в мебельной промышленности Беларуси.

Стратегия – это *перспектива* бизнеса, или основной способ действия организации. В качестве перспективы стратегия обращена на внутренние ресурсы предприятия, точнее, на потенциал менеджмента и персонала с точки зрения развития в будущем. Перспективы бизнеса во многом формируются благодаря организации эффективной инвестиционной и инновационной деятельности, применения современных

технологий в производстве и управлении предприятием. Организация комплексной системы стратегического управления предприятием может обеспечить дополнительные возможности и перспективы развития в сравнении с множеством тех организаций, которым не удалось наладить эффективный стратегический процесс.

Стратегию можно рассматривать и как ловкий *прием*, особый «маневр», уловку, предпринимаемые с целью перехитрить соперника или конкурента. Например, организация может заявить о приобретении ряда земельных участков, чтобы произвести впечатление на конкурента о своих грандиозных планах и заставить его отказаться от строительства нового завода. В международной практике встречаются сделки, когда одна фирма покупает за счет средств стороннего инвестора или банка своего ближайшего конкурента, иногда и более сильного. Скупка акций осуществляется, как правило, через банк или третью специально созданную фирму, так, чтобы конкурент не заподозрил кто является реальным инициатором сделки и не успел предпринять ответных мер.

В целом, создание стратегии является сложным творческим процессом, в котором должен быть задействован весь потенциал менеджмента и персонала. При этом руководитель, как глава организации, обязан использовать все доступные ему средства для упрочения существующей перспективы, развития контактов с целью получения информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций на рынке и т.п. Однако затраченные средства не всегда могут быть оправданы и здесь руководитель должен поддержать определенный баланс между преимуществами и недостатками стратегии.

В настоящее время дискуссия о стратегии продолжается, так как на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток:

1) «*Стратегия задает направление*».

Преимущество: стратегия указывает организации надежный курс развития в существующих условиях. Определившись в главном – направлении развития – менеджмент переходит от дискуссий к конструктивным решениям относительно деталей стратегии, механизма ее реализации.

Недостаток: строгое следование стратегическому курсу может заслонить потенциальные возможности и опасности. Стратегия должна быть гибкой, чтобы руководство и персонал имели возможность в

нужный момент изменить поведение с учетом окружающих обстоятельств.

2) «*Стратегия координирует усилия*».

Преимущество: наличие стратегии способствует координации деятельности менеджмента, целенаправленному взаимодействию и сотрудничеству персонала. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, каждое подразделение в большей степени направлено на реализацию частных, а не общих целей предприятия.

Недостаток: чрезмерная координация действий приводит к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия становится важнее самой организации, действует принцип «цель оправдывает средства».

4) «*Стратегия характеризует организацию*».

Преимущества: демонстрация отличительных особенностей, сильных сторон организации в сравнении с конкурентами, информирование клиентов, сотрудников, акционеров об основных стратегических намерениях;

Недостаток: упрощенное понимание организации, использование стереотипов, в результате чего могут остаться незамеченными масштабы деятельности.

5) «*Стратегия обеспечивает логику*».

Преимущества: стратегия способствует порядку и дисциплине, обеспечивает логику в действиях персонала.

Недостаток: логика и порядок снижают творческое начало стратегии. Р. Эмерсон отмечал, что «глупая логика – это призрак, преследующий недалеких людей...» [35]. Логика оперирует, как правило, только в области существующих, изученных процессов. Творец же создает инновацию посредством нахождения нового сочетания элементов или процессов, ранее считавшихся несовместимыми.

Учитывая указанные недостатки, некоторые организации считают, что отсутствие стратегии не всегда является отрицательным фактором. Многие предприятия и фирмы, занятые в сфере разработки новых технологий, в большей степени ориентированы на децентрализованное руководство с целью использования творческого потенциала со стороны сотрудников компании, стимулирования инновационной деятельности предприятия. Однако во многом недостатки связаны не с наличием самой стратегии, а с механизмом ее реализации, основанном на жесткой системе контроля, излишне централизованной (бюро-

кратизированной) структурой управления, административно-командными методами, авторитарным стилем руководства и т.п.

В условиях современной динамики рынка преимущества стратегического подхода к управлению организацией очевидны. Как показывает опыт отечественных и зарубежных компаний, при усилении конкурентных отношений в изменяющейся рыночной среде наладить эффективное управление бизнесом и обеспечить устойчивое развитие предприятия на рентабельной основе невозможно без применения инструментов стратегического управления и стратегического мышления. Менеджер должен уметь оценивать стратегическое положение фирмы, понимать влияние меняющихся условий, отслеживать внешнюю и внутреннюю среду организации, правильно и своевременно обосновать необходимость изменения стратегии. По этому поводу глава одной из преуспевающих компаний отметил, что конкуренты всегда знакомы с теми же идеями, методами и подходами и имеют такие же возможности для их использования. Возможный успех определяется лишь тщательностью расчетов и самодисциплиной, с которыми мы разрабатываем и реализуем свои стратегии.

Стратегическое мышление и управление, в отличие от свободной импровизации, интуиции, упования на везение, имеют ряд стратегических преимуществ:

- концентрируют деятельность всей организации на достижении основной глобальной цели;
- заставляют менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы;
- способствуют непрерывному развитию предприятия;
- дают ясные критерии для оценки проектов бюджетов.

Таким образом, оптимальным можно назвать такое управление ресурсами, которое поддерживает стратегию предприятия и гарантирует достижение поставленных долгосрочных целей. В связи с этим, инновационные стратегии достаточно часто оказываются ключом к устойчивому улучшению деятельности организации. Из истории бизнеса известно, что самые эффективные компании действуют как первопроходцы и лидеры, не ограничивающиеся ответными мерами и пассивной реакцией на рыночные изменения. Подобные фирмы начинают стратегическое наступление на более консервативных и менее мобильных конкурентов и обеспечивают себе не только устойчивое конкурентное преимущество, но и лучшие финансовые результаты. Энергичная реализация творческой, неординарной стратегии обеспе-

чивает фирме положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом. Поэтому, *хорошо управляемые предприятия отличаются от прочих двумя главными признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют налаживать эффективный процесс их реализации*. В определенной степени, способность эффективной организации и управления стратегией является важным критерием оценки уровня профессионализма и качества менеджмента.

Следует отметить, что в отраслях химико-лесного комплекса определенные подходы стратегического менеджмента используются лишь фрагментарно, отсутствует комплексная и хорошо отлаженная система разработки и реализации стратегий. В этой связи, те предприятия, которым первыми удастся наладить эффективный стратегический процесс, не только улучшат свои долгосрочные результаты и позицию на рынке, но и получат определенное устойчивое конкурентное преимущество перед другими предприятиями отрасли.

1.2. Содержание и принципы стратегического менеджмента

Предметом исследования стратегического менеджмента как научной дисциплины является изучение положительного и отрицательного опыта деятельности различных предприятий по формированию и реализации организационных стратегий, их классификация, обобщение и группирование факторов, подходов и методов по совершенствованию стратегического процесса и механизма реализации стратегии, их адаптация к рыночным условиям хозяйствования.

Стратегический менеджмент – это определенный вид управленческой деятельности, которая имеет свой инструментарий и методы, и является, как правило, прерогативой высшего звена менеджмента, обеспечивающего проведение аналитических исследований динамики рынка и выявление долгосрочных тенденций развития отрасли, конкурентных отношений, их влияния на организационные процессы и возможность устойчивого развития предприятия на рентабельной основе, оценки потенциала, сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, в совокупности определяющих выбор будущей стратегии развития предприятия.

Таким образом, при разработке стратегии менеджерам придется учитывать и контролировать изменение множества факторов внешней и внутренней среды предприятия, своевременно адаптировать организационные системы (менеджмент, производство, марке-

тинг, сбыт, финансы, НИОКР и т.п.) под требования рынка, что, несомненно, оказывается достаточно сложным процессом. Поэтому, стратегический менеджмент – это и определенное *искусство управления*, требующее от менеджеров таких навыков как способность предвидения, прогнозирования будущего расклада сил на рынке, определения места предприятия с учетом его реальных ресурсных возможностей. Организации, обладающие подобным искусством, располагают соответственно дополнительными конкурентными преимуществами, так как первыми находят незанятые ниши на рынке, выходят с новой или усовершенствованной продукцией, применяют новые технологии в производстве, менеджменте, маркетинге, фактически являясь лидерами в своей отрасли.

Составляющие стратегического управления. Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис.1.2).



Рис.1.2. Перспективно-целевые решения в системе стратегического управления предприятием

1. *Стратегическое видение* – это формулирование долгосрочной перспективы развития предприятия, определение сферы деятельности, технологии, целевой аудитории, географических и товарных рынков, возможностей и образа организации, какой она должна стать в будущем.

2. *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, предприятием или подразделением, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и конкретного места в отрасли, возможностей развития.

3. *Миссия* – это характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса (сферы деятельности).

4. *Стратегия* – интегрированная модель действий, предназна-

ченных для реализации стратегического видения, миссии, целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для обоснования перспективных направлений деятельности и развития.

5. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс экономического обоснования миссии, направлений развития, долгосрочных и краткосрочных целей предприятия, и стратегии их достижения. Стратегические планы чаще используются в отраслях с умеренными темпами развития технологий, продукции, факторов внешней среды, где имеется возможность сделать достаточно точный прогноз. Однако в формальных письменных стратегических планах трудно предусмотреть все значимые стратегические события на будущее. Неожиданные возможности или угрозы, новые идеи и предложения заставляют менеджеров модифицировать планы и прибегать к «незапланированным» мероприятиям. В эпоху Internet экономическая среда меняется настолько быстро, что многие компании пересматривают свои стратегии ежеквартально, ежемесячно, порой полностью отказываясь от годовых стратегических планов.

Устойчивое функционирование предприятия на рынке является результатом работы всего персонала на всех уровнях организационной структуры управления, который обеспечивает проведение тщательного анализа существующей ситуации в отрасли и на предприятии, выбор наиболее эффективной стратегии развития из числа возможных альтернативных вариантов.

При разработке стратегии различные уровни управления имеют различную систему участия в стратегическом процессе, которая определяет уровень требований к организационным навыкам и умениям управленческого персонала. Примерное распределение полномочий по организации стратегического менеджмента выглядит следующим образом:

1. *Оперативный уровень* представлен специалистами и менеджерами нижнего уровня управления, ответственными за подготовку и первичную обработку аналитических материалов, проведение расчетов и анализа эффективности реализации действующей стратегии,

подготовку итоговых аналитических отчетов, составление оперативных планов на краткосрочный период. Главная задача данного уровня – оценка выполнимости альтернативных стратегий, сформулированных высшим руководством, определение достаточности ресурсов для их реализации. *Фактически этот уровень определяет ресурсное ограничение по отношению к реализации тех или иных стратегий.*



Рис.1.3. Схема уровней управления и требований к навыкам менеджера

2. *Тактический уровень* (менеджеры среднего уровня: руководители отделов, функциональные специалисты) несёт ответственность за разработку тактических, среднесрочных планов (2 – 3 года) реализации стратегии, доведение конкретных целей и задач до оперативного уровня. Кроме того, менеджеры среднего звена отслеживают результаты достижения стратегических целей, выявляют основные проблемы и причины по отношению к возможностям реализации стратегии, разрабатывают соответствующие корректирующие мероприятия или возможные варианты стратегий для предоставления на рассмотрение высшему руководству, осуществляющему окончательный выбор перспективных направлений развития.

При этом анализируется информация, поступающая как со стороны внутренней среды предприятия (производственный менеджмент, организационная структура, управление маркетингом, сбытом, персоналом, финансами и т.д.), так и внешнего окружения. Стратегический

анализ внешней среды, являющийся определяющим в системе аналитических исследований, подразделяется на следующие виды:

– *анализ микросреды*, т.е. основных конкурирующих и кооперирующих предприятий отрасли;

– *анализ макросреды* – экономических, технологических, общественных, демографических, юридических, политических и международных факторов, оказывающих влияние на перспективы развития бизнеса и выбор будущей стратегии.

3. *Стратегический уровень* представлен высшим звеном управления (совет директоров, правление, президент, вице-президенты, генеральный директор, заместители директора) и несёт ответственность за эффективную организацию стратегического процесса, формулирует стратегическое видение и миссию, предоставляет финансовое и кадровое обеспечение, осуществляет окончательный выбор оптимальной стратегии развития на основе оценки реальных возможностей и ресурсов предприятия, выявленных тенденций развития отрасли, внешнего окружения. Менеджеры высшего звена определяют такие важные составляющие управления стратегией как организационная структура, стили руководства, уровень децентрализации полномочий по разработке стратегии, организационная культура и система ценностей, которые влияют на эффективность стратегического менеджмента.

В процессе разработки перспективной стратегии развития менеджеры должны придерживаться определенных принципов, которые повышают уровень эффективности их деятельности. В современном менеджменте выделяют следующие основные *принципы стратегического управления*:

1) *открытость и глобализация* поведения предприятия на рынке ориентирует руководство на использование «прозрачных» методов работы, расширение непосредственных неформальных контактов с потребителями, клиентами, сотрудниками («предприятие без дверей»);

2) *комплексный подход* подразумевает то, что стратегия должна охватить все ключевые области деятельности предприятия и увязать производственные, финансовые, маркетинговые и другие цели организации, задействовать в стратегический процесс все структурные подразделения, ответственные за реализацию стратегии;

3) *ориентация на будущее* означает, что стратегия должна обеспечивать прогрессивное развитие вместо простого выживания. Часто предприятия, испытывающие финансовые проблемы, в первую очередь начинают урезать расходы на исследования и разработки,

маркетинг и продвижение продукции, замораживают программы внедрения новых моделей и т.п., что еще больше подрывает их возможности получения прибыли в будущем;

4) *творческий созидательный подход* заключается в использовании и развитии человеческого капитала, стимулировании лидерства, инновационной деятельности, создании условий для самореализации и карьерного роста сотрудников;

5) *ориентация на результат* подразумевает обеспечение четкой взаимосвязи системы стимулирования сотрудников с процессом достижения стратегических целей предприятия (например, процент от роста прибыли, объема продаж, сэкономленных затрат и т.п.);

6) *совместная деятельность* означает участие всего персонала в процессе разработки стратегии, стимулирование сотрудничества, нахождение консенсуса и ведение переговоров между сотрудниками разных подразделений по всем возникающим проблемным вопросам на каждой стадии стратегического процесса. В организационном плане данный принцип может быть реализован посредством создания целевых (проектных) групп, матричных организаций, обсуждения и оценки стратегий на общих собраниях, совещаниях и т.п. Считается, что высокий уровень альтернативности мнений предоставляет руководству возможности для осуществления более качественного анализа и выбора стратегии.

Однако принцип совместной деятельности реализуется далеко не многими предприятиями. Предприятия, которые придерживаются преимущественно централизованного руководства и административно-командных методов управления, предоставляют своим сотрудникам лишь незначительные полномочия в области выработки стратегий. Как правило, в таких организациях имеющиеся потенциальные возможности персонала недоиспользуются, что снижает и потенциал самой компании. Лидеры отрасли в большинстве случаев основывают свое стратегическое поведение на применении всех вышерассмотренных принципов.

В зависимости от степени участия работников в процессе разработки стратегии Г. Минцберг выделяет четыре основных подхода:

Подход главного архитектора. На некоторых предприятиях один человек – глава или владелец организации – берет на себя роль главного стратега, единолично формируя ключевые элементы стратегии. Это не означает, что он самостоятельно инициирует все идеи, собирает и анализирует всю необходимую информацию; про-

цессу разработки стратегии обычно предшествуют мозговая атака с привлечением подчиненных и профессиональный анализ информации. Это означает, что этот человек выступает в роли главного и единственного архитектора стратегии, лично руководит ее разработкой и ставит цели. Этот подход характерен для фирм, главы которых являются одновременно их учредителями: Майкл Делл в *Dell Computer*, Стив Кейс в *America Online*, Билл Гейтс в *Microsoft*. Стратегии небольших частных предприятий также достаточно часто являются продуктом опыта и мнений владельца (владельцев) при относительно небольшом участии наиболее опытных работников и внешних консультантов.

Делегирование. При таком подходе ответственный за разработку стратегии менеджер делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным, нижестоящим менеджерам, компетентным рабочим группам сотрудников разных подразделений, или, реже, группе консультантов, специализирующихся на помощи в разработке стратегии. Делегирование таких мероприятий, как мозговые атаки, анализ, разработка некоторых крупных и большинства мелких компонентов стратегии, позволяет привлекать менеджеров и служащих с опытом работы на местных рынках и в условиях жесткой конкуренции. Такой подход удобен (если не необходим) многоотраслевым компаниям с широким ассортиментом товаров. Чем шире ассортимент выпускаемой продукции, диверсификация и географический разброс подразделений, тем удобнее передать часть полномочий по разработке стратегии работникам на местах. Они из первых рук получают информацию о потребительских предпочтениях, адекватно оценивают маркетинговые возможности и сумеют быстро адаптировать стратегию к меняющимся условиям. *Чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.*

Главный недостаток этого подхода состоит в том, что успех зависит от профессионализма и компетенции менеджеров низшего звена, для которых может быть характерна узость кругозора с точки зрения стратегического видения. Потому, высший менеджмент не должен самоустраняться от разработки стратегии, особенно в критические моменты, например, когда в группе стратегического планирования возникают разногласия или разрабатывается неперспективное направление развития.

Совместный, или коллективный, подход. Это промежуточный подход, заключающийся в том, что ответственный за создание стра-

тегии менеджер опирается на помощь и советы своих коллег и подчиненных, выработывая компромиссный вариант стратегии. В группы разработки стратегии обычно включают линейных и функциональных руководителей из разных подразделений, несколько начинающих менеджеров с творческим подходом, и (в качестве наблюдателей) ветеранов предпенсионного возраста, способных дать мудрый совет. Так, например, компания *Electronic Data Systems* пересматривала свою стратегию в течение года и привлекла к этому процессу 2500 из 55 тысяч работников фирмы под надзором 150 менеджеров из разных стран мира. Финская корпорация *Nokia Group*, мировой лидер беспроводных коммуникаций, привлекла к выработке стратегии 250 работников. Более того, в мировой практике все шире начинают привлекать к выработке стратегии клиентов и поставщиков, что позволяет лучше оценить будущую ситуацию на рынке.

Коллективной выработкой стратегии руководит обычно ответственный менеджер, но результат представляет собой плод усилий всех участников процесса. Такой подход удобен в ситуациях, когда компоненты стратегии касаются различных отделов и видов деятельности и приходится привлекать специалистов с разным опытом, знаниями и представлениями о будущем. К достоинствам коллективного подхода следует отнести и то, что участники становятся ярыми приверженцами созданной ими стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Кроме того, если работник участвовал в разработке стратегии, он чувствует свою ответственность, – отговорка "это была не моя идея" не срabатывает.

Привлечение внутренних резервов. При этом подходе высшее руководство предлагает отдельным служащим и целым рабочим группам выдвигать предложения по запуску новых товарных линий и освоению новых направлений деятельности. Идея состоит в том, чтобы помочь раскрыться талантливым работникам компании. Руководство выбирает предложения, которые представляются перспективными, и предоставляет разработчикам организационные и бюджетные ресурсы для реализации их идей. Таким образом, появляются новые компоненты стратегии, а их разработчики получают ведущие роли при запуске новых видов продукции, возглавляют новые подразделения. Хорошим примером данного подхода является опыт запуска нового проекта по торговле целлюлозой на Лондонской бирже Pulrex компанией Sedra, крупнейшим производителем целлюлозы в Швеции. Возглавила этот проект молодая сотруд-

ница У. Нильсон спустя лишь год с момента поступления на работу в 1996 году в финансовый отдел этой компании после окончания университета. У. Нильсон первой предложила и доказала руководству выгоду использования фьючерсных контрактов по торговле на бирже для снижения потерь, связанных с колебаниями цен на мировом рынке целлюлозы. До этого момента руководство компании не использовало данную возможность.

Данный пример показывает, что привлечение внутренних резервов эффективно при наличии в организации хорошего кадрового потенциала. Стратегия компании в таком случае представляет собой совокупность стратегических инициатив, проходящих конкурсный отбор со стороны высшего руководства. В этом заключается и главный недостаток подхода – сложность согласования стратегических инициатив со стороны подразделений, возможные противоречия при распределении ресурсов. В целях повышения эффективности управленческих решений при данном подходе руководители высшего звена должны выбирать те предложения своих подчиненных, которые укрепляют общую стратегию организации, чтобы не допустить противоречий между функциональными и корпоративными стратегиями [44].

Несмотря на недостатки, подход привлечения внутренних резервов обладает таким важным преимуществом как активизация главного ресурса организации – персонала. Этот подход хорошо зарекомендовал себя в отраслях с быстроразвивающимися технологиями, где постоянно появляются новые возможности. При дальнейшем развитии рыночных отношений в Республике Беларусь следовало бы более активно использовать этот подход и на наших отечественных предприятиях, на которых достаточно часто опытные специалисты остаются не востребованными в полной мере.

Таким образом, стратегический менеджмент как научная дисциплина охватывает изучение следующих основных вопросов:

- 1) понятие и организация стратегического процесса на предприятии с учетом современных разработок в менеджменте;
- 2) проведение внутреннего и внешнего анализа фирмы, обеспечивающих аналитическую информацию для обоснования стратегии;
- 3) классификация стратегий, их содержание, основные цели и условия применения;
- 4) механизмы реализации стратегии и их составляющие: адаптация организационных структур управления к стратегии, совершен-

ствование системы стимулирования и развития персонала, организационной культуры, поддерживающей стратегию предприятия.

В целом, стратегический менеджмент как дисциплина является интегральной наукой, которая использует при разработке стратегии знание производственного, финансового, кадрового, инвестиционного, инновационного и других видов менеджмента, экономических дисциплин, социальных наук, обеспечивающих необходимый инструментарий для выбора и оценки стратегии соответствующей ожиданиям различных заинтересованных групп (акционеров, сотрудников, потребителей, государства и т.п.).

1.3. Исторические этапы развития стратегического менеджмента

Причинами возникновения стратегического управления как вида деятельности являются происходящие изменения в конкуренции, экономике, менеджменте, которые во второй половине XX века начинают приобретать глобальный характер. В этот период нарастают конкурентные отношения на региональных, национальных и мировом рынках, ужесточаются внутриотраслевые условия работы, отмечается замедление темпов роста во многих развитых странах, что значительно усложняло возможности обеспечения развития предприятий. Давление со стороны окружающей среды требовало выработки и использования новых подходов в менеджменте, обеспечивающих возможности прогнозирования событий, заблаговременной адаптации бизнеса к новой экономической ситуации. Именно эти задачи и послужили началом научных изысканий в области стратегического менеджмента.

В целом, формирование подходов стратегического менеджмента, можно сказать, идет параллельно с развитием внешней среды организаций, сложность и динамика которой определила необходимость разработки долгосрочных стратегических планов. В данном процессе выделяют следующие четыре *основных этапа* (рис.1.3):

- 1) краткосрочное планирование (бюджетирование);
- 2) долгосрочное планирование;
- 3) стратегическое планирование;
- 4) стратегическое управление.

Бюджетирование. Появление такой системы управления, как бюджетирование (бюджетное планирование) относится приблизительно к

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление
Основные сферы внимания	Контроль над отклонениями и управление сложностью	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Изменение стратегического направления и способностей	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами / возможностями
Основные положения	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям
Характер	← Периодический →			В реальном времени
Период использования	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Рис. 1.3. Эволюция систем стратегического менеджмента

началу 1900-х гг. Основное внимание в ней уделяется контролю над отклонениями и управлению сложностью. Изначально для разных отделов предприятия определяется годовой бюджет, а руководство организации тщательно анализирует все отклонения от него, выявляет их причины и в случае необходимости принимает решение о корректирующих воздействиях. Основное предположение данной системы состоит в том, что будущее является продолжением прошлого (метод экстраполяции).

Краткосрочное планирование ставило главной стратегической задачей *создание крупных организационных структур с целью усиления потенциала предприятия, увеличения его конкурентных возможностей на рынке*. Краткосрочное планирование (бюджетирование) включало следующие мероприятия:

- финансовое планирование;
- расчёт и анализ затрат по сферам деятельности;
- краткосрочное планирование производственно – хозяйственной деятельности (как правило, на один год);
- составление краткосрочных бюджетов по видам производств.

Долгосрочное планирование. Основное внимание в нём уделяется прогнозам роста и управлению сложностью. Кроме того, предполагается, что в наступающем будущем продолжатся зародившиеся в прошлом тенденции. Ведущий теоретик в области стратегий И. Ансофф относит появление долгосрочного планирования к 1950-1960-м гг. Процесс планирования, как правило, включает в себя прогнозирование на основе исторических данных и прошлого опыта объема продаж, величин издержек, технологических изменений и т. д. Задача планирования, таким образом, состоит в подготовке человеческих ресурсов и производственных мощностей к ожидаемому росту или сокращению деятельности. Горизонт планирования в отличие от системы бюджетирования может составлять в зависимости от конкретной ситуации два года, пять или десять лет.

Здесь же можно выделить анализ разрывов, или расхождений. Разрыв имеет место в ситуации, когда прогнозируемые объем сбыта и показатели прибыли не совпадают с целями организации. Для его устранения в организации осуществляются необходимые изменения (например, увеличивается численность отдела продаж и/или производственные мощности предприятий).

Долгосрочное планирование главной стратегической целью ставило *укрепление достигнутых позиций на имеющихся рынках сбыта и завоевание новых рынков*. Основными элементами долгосрочного планирования являются:

- формулирование целей предприятия на долгосрочную перспективу (планирование прибыли, рентабельности, издержек, объемов производства и т. д.);
- составление многолетних планов развития предприятия;
- определение бюджетов по каждому подразделению;
- осуществление контроля за процессом достижения целей.

Стратегическое планирование представляет собой формализованный процесс реализации долгосрочных целей и стратегии развития предприятия (составление стратегического плана). Появление и развитие этого подхода происходит в 1960-1980-х гг., что было связано с изменением стратегических направлений развития и конкурентных возможностей. Основное положение стратегического планирования состоит в следующем: *экстраполяция прошлого неадекватно отражает будущие возможности предприятия, отклонения от прошлых прогнозов и новые тенденции развития требуют корректировок реализуемых стратегий*. Например, если речь идет о направлении, стратегия может быть ориентирована на выход на новый товарный рынок, в случае конкурентных возможностей – развитие компетенций в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

Стратегическое планирование включает следующие элементы:

- формулирование стратегических целей предприятия;
- оценка эффективности действующей стратегии или модели поведения на рынке, необходимость её изменения;
- анализ внешнего окружения организации с точки зрения возможностей достижения стратегических целей;
- анализ достаточности ресурсов организации и определение её сильных и слабых сторон (анализ внутренней среды предприятия);
- определение необходимости и масштаба изменения действующей стратегии;
- принятие и реализация стратегических решений;
- система стратегического контроля.

Стратегическое планирование сконцентрировано на тщательном изучении рыночной среды, в которой осуществляет свою предпринимательскую деятельность предприятие. При этом главное внимание уделяется не только прогнозированию, но и углубленному анализу рынка, в особенности деятельности конкурентов и потребностей покупателей. В результате аналитических исследований руководство надеется изучить суще-

ствующую ситуацию, а также предугадать будущие изменения, которые могут иметь стратегические последствия на конкурентные возможности предприятия.

Стратегический план, как правило, разрабатывается на период от 1 до 5 лет в зависимости от характеристик и темпов развития отрасли, динамики внешнего окружения. На основе стратегического плана организации разрабатывают краткосрочные *операционные планы и бюджеты – бюджетирование* – на текущий отчетный период (квартал, год). Таким образом, в цикле планирования предусматривается время для решения стратегических задач, а бюджетирование выступает одним из важных элементов механизма реализации стратегического плана. В отсутствие такого, хотя и искусственного инструмента, даже менеджеры, которые четко осознают всю важность стратегического мышления, могут быть перегружены текущими вопросами и не заметить необходимости в изменении стратегии поведения на рынке.

Недостаток стратегического планирования состоит в том, что потребность в анализе и принятии стратегических решений возникает каждый раз, когда меняются внешние условия настолько, что это может сказаться на деятельности предприятия. Внешняя среда и технологии могут изменяться так быстро, а потрясения могут оказаться настолько внезапными, что жесткая привязка к определенному циклу планирования сведет на нет все усилия персонала. Когда стратегическая реакция подчинена процессу планирования, под угрозой может оказаться эффективность деятельности предприятия в целом, особенно в динамично развивающихся отраслях.

Мировой опыт показывает, что при повышении турбулентности внешней среды (сокращение жизненного цикла товара и ускорение изменений в модельном ряде), компании, которые придерживались формального планирования (т. е. прогнозирования своей деятельности с использованием стандартных приемов), оказались слабее фирм, отказавшихся от необходимости плановой деятельности. В менее изменчивой среде ситуация изменилась на прямо противоположную, т.е. более высоких результатов добились предприятия использовавшие систему стратегического планирования [1].

Стратегическое управление. Развивается в 1990-е г. и предполагает использование гибких подходов к процессу выработки и реализации стратегии, которые должны иметь упреждающий характер и обеспечивать быструю адаптацию предприятия к изменениям внешнего окружения. Современная система стратегического управления включает составные элементы стратегического процесса:

- формулирование миссии предприятия;
- анализ микро- и макросреды;
- выявление сильных и слабых сторон предприятия (анализ достаточности ресурсов);
- формулирование альтернативных вариантов стратегии;
- оценка рисков реализации альтернативных стратегий;
- выбор приоритетной стратегии развития;
- разработка финансовой стратегии;
- разработка производственной стратегии;
- разработка стратегии в области управления персоналом;
- формулирование маркетинговой стратегии;
- выбор систем стимулирования персонала;
- совершенствование организационной структуры управления;
- развитие организационной культуры предприятия;
- формирование положительного имиджа организации;
- постоянный поиск новых возможностей развития.

В основе стратегического рыночного управления (или просто стратегического менеджмента) лежит предположение о том, что в условиях высокой динамики внешней среды циклическое планирование неприменимо. Чтобы справиться со «стратегическими сюрпризами» в виде неожиданных угроз и возможностей, стратегические решения должны приниматься быстро независимо от цикла планирования.

Давление со стороны внешнего окружения стимулирует разработку и активное использование новых, более адекватных рыночной ситуации методов, систем и концепций (например, внедрение информационной системы в реальном времени вместо периодического анализа). В современных условиях положительно сказываются на результатах деятельности организации такие подходы, как более восприимчивый анализ среды, выявление и постоянный мониторинг информационно-ненасыщенных областей, увеличение стратегической гибкости, развитие духа предпринимательства.

Под *информационно-ненасыщенной областью* понимается способная повлиять на стратегию зона неопределенности (например, появление у потребителей новых интересов, возможный рост цен на сырье). Стратегическая гибкость предполагает стратегические решения, обеспечивающие быструю и адекватную реакцию на внезапные, непредвиденные изменения на рынке.

Стратегическое рыночное управление носит предупреждающий, устремленный в будущее характер. Стратеги не должны под-

чиняться среде, не должны воспринимать ее как данность. Они обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вовне компании изменения. Так, при помощи творческих, активных стратегий можно воздействовать на государственную политику, потребности покупателей и технологический прогресс.

Г. Хэмел и К. Прахалад утверждают, что менеджеры компании должны иметь единое четкое представление о том, какой будет их отрасль через 10 лет, а также о стратегических ориентирах деятельности своей компании в будущем. В частности, они выделяют следующие предъявляемые к современным фирмам требования:

- менеджеры должны придерживаться долгосрочных подходов, отличающихся от конкурентов;
- высшему руководству следует ориентироваться скорее на регенерирование стержневых стратегий, чем на реинжиниринг основных процессов;
- конкуренты рассматривают организацию скорее как устанавливающую «правила игры», а не послушно их выполняющую;
- сильной стороной предприятия в большей степени являются инновации и рост, а не операционная эффективность;
- организация находится в «авангарде» отрасли, а не в толпе догоняющих.

Данные рекомендации главным образом адресованы тем предприятиям, которые стремятся стать или входят в группу лидеров отрасли. Укрепление их лидерских позиций позволяет создать надежную защиту от влияния других, менее мобильных в плане изменений, конкурентов. Процесс планирования стратегических целей позволяет современной организации не только выявить и использовать дополнительные резервы роста производительности, но и существенно трансформировать используемые технологии менеджмента, стимулировать инновационную деятельность в решении проблем устойчивого развития предприятия. Как показывает практика отечественных и зарубежных предприятий, возможности персонала в обеспечении стратегического развития фирмы используются лишь частично, что значительно снижает и их уровень конкурентоспособности в сравнении с потенциально возможным уровнем. Потому, как правило, лидерами отрасли становятся те предприятия, руководству

которых удалось наладить эффективные коммуникативные процессы и задействовать весь ресурсный потенциал сотрудников.

В целом, рассмотренные на рис.1.3. этапы и системы стратегического менеджмента не взаимоисключают, а наоборот, развивают и дополняют друг друга. В данном случае *стратегическое управление* включает в себя все четыре системы управления:

- *бюджетирование*, используемое для обеспечения краткосрочного планирования и финансового контроля процесса реализации планируемой стратегии;
- *прогнозирование* тенденций развития предприятия, характерные для долгосрочного планирования;
- *элементы стратегического планирования*, заключающиеся в аналитических исследованиях внешней и внутренней среды предприятия для обоснования будущей стратегии;
- *инструменты принятия стратегических решений* в реальном времени – формулирование миссии, внешний и внутренний анализ, анализ финансового риска, поиск альтернатив развития и т.д. В стратегическом управлении процесс планирования дополняется методами, обеспечивающими высокую скорость стратегической реакции на изменения.

При условии традиционных структур управления механистического типа (функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные структуры), которые преобладают также и в отраслях химико-лесного комплекса, могут использоваться такие подходы как децентрализация полномочий, формирование целевых групп, переход от авторитарного к демократическому стилю руководства, развитие неформальных связей и коммуникаций, ориентация на экономические и социально-психологические методы управления, стимулирование инициативы и привлечение в новые проекты наиболее опытных, молодых специалистов. Данные меры способствуют увеличению гибкости стратегии и организационной структуры управления предприятием, укреплению финансового состояния и увеличению уровня конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках. Это особенно актуально для предприятий отечественного лесопромышленного комплекса, испытывающих серьезную конкуренцию со стороны иностранных производителей.

1.4. Стратегическое управление в условиях рыночной экономики

В «Национальную стратегию устойчивого развития Республики Беларусь» заложена модель рыночной социально ориентированной экономики, основным приоритетом которой является увеличение уровня жизни населения за счет стабильного и сбалансированного развития реального производственного сектора, экспортоориентированных отраслей и строительного комплекса. При этом главной особенностью переходной экономики нашей страны является сохранение значительной доли государства в структуре собственности народнохозяйственного комплекса, что обеспечивает высокую управляемость экономики за счет централизованной координации деятельности предприятий госсектора, регулирования ценообразования и налогообложения.

Переход на рыночный механизм хозяйствования изменяет систему отношений и уровень конкуренции на внутреннем и внешнем рынке, заставляет многие предприятия, в том числе и с государственной формой собственности, адаптировать свой бизнес к внешнему окружению. В определенных ситуациях это требует изменения стратегических ориентиров и моделей поведения предприятий, необходимости трансформации внутренних элементов: структуры управления, стиля руководства, методов управления, специализации и т.д. Во многих отношениях процессы реформирования затрагивают и предприятия химико-лесного комплекса, которые также имеют значительные потенциальные возможности, особенно в области выпуска экспортоориентированной продукции.

Как правило, адаптация предприятия к изменяющимся внешним условиям осуществляется посредством планирования и реализации соответствующей стратегии. При этом очень важно для современного менеджера уметь выделить основные принципы, которые должны быть положены в основу будущей стратегии развития. Данные принципы стратег должен обосновать исходя из реальных экономических условий и особенностей отрасли.

В настоящее время, например, перед лесохозяйственным подкомплексом страны поставлена стратегическая цель по обеспечению перехода на самофинансирование предприятий лесного хозяйства. В этих целях каждый лесхоз должен обосновать конкретную

программу действий на перспективу по реализации этой цели, по сути, разработать стратегический план. С учетом специфики лесного хозяйства можно выделить следующие основные принципы формирования стратегии развития лесхозов:

1. *Принцип неистощительного, устойчивого лесного хозяйства и лесопользования.* Данный принцип заложен в действующую модель лесного хозяйства и реализуется через систему лесоустроительного проектирования расчетной лесосеки и необходимых лесохозяйственных мероприятий, обеспечивающих поддержание экологической стабильности лесных экосистем и функций лесов. Определенные шаги в этом плане сделаны в области зеленой сертификации по методике попечительского совета FSC (Швеция): получен сертификат ГЛХУ «Сморгонский лесхоз», в ближайшее время планируется сертифицировать деятельность еще 20 лесхозов. Сертифицирование лесного хозяйства решает как экономические, так и экологические задачи. С одной стороны, это требует соблюдения жестких требований по ведению лесного хозяйства на принципах устойчивости, неистощительности. С другой стороны, предоставляет дополнительные возможности экспорта древесины на международный рынок, особенно в такие страны как Швеция, Финляндия, Великобритания, Германия, где существуют ограничения на ввоз несертифицированной продукции.

2. *Принцип многоцелевого пользования лесом.* Стратегия развития лесохозяйственного предприятия может быть ориентирована на диверсификацию деятельности с целью снижения зависимости финансового состояния от продажи древесины. Лесное хозяйство в этом плане имеет огромный ресурсный потенциал, так как лес как природный ландшафт может использоваться не только для получения древесины. Расширение промышленных заготовок грибов, ягод, лекарственного сырья, живицы, организация рекреации, охотничьего и сельского туризма может существенно улучшить финансовые результаты лесного хозяйства.

3. *Принцип экономической и финансовой самостоятельности лесхозов.* Этот принцип предусматривает создание экономического механизма, обеспечивающего постепенный переход лесхозов на самофинансирование, суть этого механизма заключается в том, чтобы все доходы, связанные с многоцелевым использованием лесом поступали непосредственно в распоряжение лесхоза с целью дальнейшего реинвестирования в развитие лесного хозяйства. Применение принципа финансовой самостоятельности лесхозов обосновывается тем факто-

ром, что сегодня лесное хозяйство является убыточным по причине низкого объема лесопользования, низких лесных такс, и потому в переходный период требуется дополнительное финансирование из бюджета. В процессе реформирования лесопромышленной деятельности целесообразно, чтобы вырученные от продажи цехов средства направлялись на развитие и обновление технологической базы лесозаготовительного производства.

4. *Принцип рыночного ценообразования и распределения продукции лесного хозяйства.* Зарубежный опыт показывает, что основой рыночной экономики является рыночный механизм ценообразования и реализации продукции с учетом спроса и предложения на рынке древесины. При значительном вмешательстве государства и жестком регулировании цен сложно обеспечить предпосылки для самофинансирования лесохозяйственных предприятий. В настоящее время преимущественно действует административный принцип очередности в распределении древесины бюджетным организациям, предприятиям концерна «Беллесбумпром». В подобной ситуации лесхоз порой не имеет возможности поставлять древесину более выгодным потребителям, которые готовы ее приобрести в 1,5-2 раза дороже. Данные факторы ограничивают возможности самофинансирования лесохозяйственного производства.

5. *Принцип доходности лесного хозяйства.* До настоящего момента подведение баланса доходной и расходной части бюджета по лесохозяйственному производству практически не производилось. Более того, в учредительных документах государственного лесохозяйственного учреждения цели повышения доходности лесного хозяйства не ставились. Все это и определило низкую окупаемость затрат, финансируемых из республиканского бюджета на лесное хозяйство (около 50%). В новых условиях, когда перед отраслью ставится задача перехода лесхозов на самофинансирование, принцип роста доходности должен стать основополагающим при финансовом планировании будущей стратегии развития лесохозяйственного предприятия.

6. *Принцип снижения затратности лесохозяйственного производства.* При формировании стратегии предприятий лесного хозяйства, как в прочем и других отраслей, необходимо ориентировать планируемые мероприятия на снижение издержек. Без жесткой экономии средств невозможно достигнуть самофинансирования лесхозов. С другой стороны, использование затратных методов ценообразования и ориентация на постоянный рост цен на древесину может привести к

снижению ее конкурентоспособности по ценовому фактору. В результате, крупным потребителям окажется выгоднее закупать древесное сырье в России или других близлежащих странах. Кроме того, исследования показывают, что снижение затрат на 5% позволяет получить такой же дополнительный доход, как и увеличение объема продаж на 51%. Поэтому, стратегия снижения издержек за счет совершенствования лесного менеджмента также должна являться одним из главных приоритетов лесхоза.

7. *Принцип многовариантного стратегического планирования* означает необходимость использования многовариантных финансовых расчетов при обосновании стратегии. Этот принцип позволяет осуществлять финансовое планирование стратегии на вероятностной основе и обосновать альтернативные варианты стратегий при прогнозируемых изменениях окружающей конкурентной среды.

8. *Принцип стратегического обучения.* При формировании стратегий на уровне предприятий следует учитывать положительный опыт развития рыночного лесного хозяйства в зарубежных странах. Наиболее близким к условиям Беларуси является опыт функционирования государственных лесохозяйственных предприятий в Польше и странах Прибалтики, которые работают на принципах самофинансирования. Кроме того, следует учитывать те тенденции, которые происходят на мировом рынке древесины и формировать соответствующие стратегии расширения экспорта продукции.

В целом, комплексное применение и сочетание данных принципов на этапе стратегического планирования деятельности лесохозяйственных предприятий способно обеспечить реализацию стратегии перехода на самофинансирование в наиболее короткие сроки с учетом реальных условий в отрасли.

Формулирование принципов выработки стратегии является прерогативой высшего руководства предприятия и необходимо для определения приоритетов стратегического выбора и ограничения поля стратегического поиска, что позволяет обосновать наиболее оптимальные стратегии устойчивого развития предприятия или отрасли. При этом умелый стратег должен взаимоувязывать свои стратегические подходы с реальной ситуацией и условиями в других отраслях, потребляющих продукцию сырьевой отрасли. Например, происходящие в лесном хозяйстве тенденции будут отражаться на стоимости древесины, что повлияет на конечную цену продукции деревообрабатывающей, мебельной, целлюлозно-

бумажной, древесно-плитной промышленностей. Тенденция роста цен на древесное сырье, характерная также и для мирового рынка, является своеобразной угрозой для отраслей, занимающихся переработкой древесины. Противостояние этой угрозе со стороны рынка возможно только за счет дальнейшей оптимизации производственной базы и технологий лесопромышленного комплекса страны.

Таким образом, стратегическая сфера деятельности организаций отличается определенными индивидуальными тенденциями и характеристиками, которые должны быть детально изучены и положены в основу перспективных направлений развития. При переходе и развитии рыночных отношений стратегическое управление должно обеспечивать соблюдение следующих основных требований рынка:

1. *Внешняя ориентация.* Предприятия должны быть ориентированы на внешнюю среду — на покупателей, конкурентов, рынок и рыночную среду. В отличие от систем долгосрочного планирования, основанных на прогнозах и ориентированных внутрь организации, стратегическое управление ставит цель разработки рыночных стратегий, отражающих потребности покупателей.

2. *Упреждающие стратегии.* Упреждающая стратегия предполагает, что организация стремится влиять на происходящие во внешней среде события, а не просто реагировать на внешние обстоятельства по мере их возникновения. Важность такой стратегии обусловлена как минимум двумя причинами. Во-первых, участие в происходящих в среде переменах гарантирует их своевременное обнаружение и адекватную реакцию. Во-вторых, поскольку изменения во внешней среде могут иметь значительные масштабы и последствия, влияние на них может быть очень жизненно важным для предприятия. Например, организация крупного лесопильного производства с использованием современных технологий и оборудования снижает в определенной степени будущую угрозу роста цен на древесное сырье.

3. *Развитие информационной системы.* Внешняя ориентация накладывает определенные требования на используемую фирмой информационную систему. От определения необходимой информации, рациональных и эффективных способов ее сбора, а также анализа, обработки и хранения данных во многом зависит результативность процесса разработки и реализации стратегии.

4. *Управление знаниями.* Знания, будь то знания технологии, маркетинга, других процессов, становятся одним из важнейших активов любой компании. Поскольку знания сосредоточены в умах людей, управление ими должно осуществляться в такой форме, чтобы они были доступны для больших групп людей, сохранялись и преумножались.

5. *Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени.* Организации переходят с годичного цикла планирования на непрерывную, «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений. Разработка такой системы — задача непростая, требующая применения новых методов и концепций. Она должна быть достаточно структурированной, чтобы оказывать помощь в сложных ситуациях принятия решений, достаточно чувствительной, чтобы идентифицировать необходимость в быстром стратегическом выборе, и достаточно гибкой, чтобы применяться в самых разнообразных ситуациях.

6. *Предпринимательский стиль.* В последнее время много говорят о важности развития и поддержки в организации духа предпринимательства, что предполагает создание таких организационных форм и вспомогательных систем стратегического управления, которые позволяют организации активнее использовать открывающиеся перед ней возможности. Данное положение имеет особое значение для крупных, диверсифицированных компаний, а также фирм, оперирующих в быстро развивающихся отраслях. В условиях динамичного внешнего окружения стратегия компании должна способствовать формированию среды, благоприятной для развития предпринимательства.

7. *Глобальная реальность.* Глобализация — еще один неотъемлемый атрибут многих современных стратегий. Многие отечественные предприятия при выходе на зарубежные рынки испытывают конкуренцию со стороны зарубежных глобальных компаний, которые имеют ценовые преимущества за счет экономии на масштабах деятельности. Глобализация несет как дополнительные возможности, так и угрозы, особенно для национальных компаний. Именно поэтому протекционистская политика во многих странах направлена на защиту отечественного производителя от глобальных конкурентов. В перспективе конкуренция только усилится, что в конечном итоге будет вынуждать мелкие компании объединять свой капитал с более крупными производителями для противостояния глобальным конкурентам.

Учитывая сложность всех этих факторов, процесс разработки стратегии должен иметь четко скоординированную коллективную дея-

тельность менеджмента и персонала, которая основывалась бы на партнерских отношениях и кооперации, экономической заинтересованности каждого участника в конечных результатах реализации стратегии. При отсутствии таковых, становится невозможно рассчитывать на эффективные стратегические решения.

1.5. Взаимосвязь стратегического менеджмента с другими дисциплинами

Стратегический менеджмент как наука призван обеспечить современного менеджера многообразными и интегрированными подходами по управлению долгосрочным развитием организации, методологией исследования стратегических проблем и нахождения оптимальных управленческих решений. На каждом этапе стратегического процесса необходимо владение инструментарием и методами многих других научных дисциплин для осуществления внешнего и внутреннего анализа фирмы, оценки эффективности и выбора перспективной стратегии развития, формирования системы мероприятий по ее реализации. Поэтому, стратегический менеджмент – это *интегральная, междисциплинарная наука*, которая завершает цикл изучаемых дисциплин по менеджменту и требует системных представлений в различных сферах научного знания: *экономика, производственный, финансовый, предпринимательский, инвестиционный и инновационный менеджмент, управление персоналом, внутрифирменное планирование, маркетинг, ценообразование, налогообложение, информационные технологии и т.д.*

Экономика. В теории отраслевой организации как подразделе экономики разработаны такие концепции, как отраслевая структура, барьеры на входе и выходе из отрасли, стратегические группы. Концепция операционных издержек выступает главной предпосылкой реализации стратегий вертикальной интеграции с поставщиками или продавцами, диверсификации в родственные отрасли. Наконец, экономисты разработали концепцию «кривой опыта», стратегическая значимость которой хорошо известна.

Производственный менеджмент. Предоставляет необходимые знания по оптимизации производственной структуры предприятия, технологических процессов, организации эффективной системы управления качеством, обоснования технологических мероприятий по снижению производственных издержек. Как правило, предприятия

лидеры в издержках инвестируют основные средства в развитие производственного менеджмента, новые технологии и инфраструктуру, обеспечивающие конкурентные преимущества компании на рынке по таким критериям как цена товара, технические характеристики, эксплуатационные сроки службы изделия, гарантийные обязательства.

Финансовый менеджмент, учет и анализ. Одной из главных разработок данных дисциплин является анализ акционерной стоимости. В соответствии с этой концепцией, в процессе разработки стратегии необходимо просчитывать ее влияние на стоимость фирмы. Нельзя не отметить давнюю традицию исследований проблем диверсификации, слияний и поглощений, направленных на обеспечение мощного финансового положения предприятия с целью противостояния глобальной конкуренции. Из финансового учета также может быть позаимствована концепция рисков и управления ими. Финансовый менеджмент вооружает современного стратега элементами финансового анализа стратегических решений, их влияния на долгосрочную прибыльность бизнеса.

Предпринимательский менеджмент. Предоставляет знания различных организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности, определяющих стратегический выбор, предпринимательский риск и возможности развития организаций в долгосрочной перспективе. Развитие договорных отношений и механизмы страхования предпринимательских рисков являются важной составляющей системы мероприятий по реализации стратегии.

Инвестиционный и инновационный менеджмент. Инновационные процессы, их активизация и совершенствование, разработка новой продукции, системы управления инвестиционной деятельностью, инвестиционное проектирование и сопровождение проектов, расчет эффективности проектных решений являются составляющими системы стратегического планирования, особенно при реализации инновационных стратегий развития.

Внутрифирменное планирование. Предоставляет менеджеру необходимые знания организации системы оперативного бизнес-планирования деятельности предприятия на краткосрочную перспективу. Бизнес-план организации разрабатывается в соответствии с принятой стратегией и фактически представляет собой систему краткосрочных мероприятий или планов по реализации поставленной стратегической цели или миссии фирмы. Большинству предприятий для реализации стратегических инициатив, направленных на развитие активов и компетенций, основных факторов успеха, необ-

ходимо расширить горизонты планирования. Для этого они должны найти баланс между терпением и дисциплиной, потребностью анализа в режиме реального времени, гибкостью стратегии и требованиями краткосрочных результатов.

Маркетинг. Многие стратегии современных предприятий имеют маркетинговую природу. За последнее десятилетие внимание к стратегическим решениям в сфере маркетинга значительно возросло. Концепции марочного капитала, удовлетворения потребителей, позиционирования, жизненного цикла товара, глобального бренд-менеджмента, управления товарными категориями, анализа потребностей покупателей и другие инструменты способны существенно улучшить качество стратегических решений. Знание систем ценообразования и налогообложения, тенденций их развития предоставляет необходимую информацию для использования наступательных стратегий, стратегий международной диверсификации, ориентированных на оптимизацию налоговых и таможенных платежей, издержек на оплату труда и т.п.

Управление персоналом. Разработка эффективных систем мотивации и стимулирования персонала, направленных на активизацию и участие в стратегическом процессе, поддержку стратегии, развитие партнерских отношений, сотрудничества и кооперации, стратегическое обучение и децентрализация решений являются важными составляющими комплексного механизма реализации стратегии предприятия.

Организационное поведение. Теоретики организационного поведения значительно продвинулись в изучении взаимоотношений между стратегией и организационной структурой, культурой и системами. Исследования показали, что недостаточное соответствие между ними может негативно отразиться на результатах деятельности предприятия. Организационное поведение предлагает множество теорий и инструментов, использование которых позволяет добиться существенного повышения эффективности внедрения стратегии.

Информационные технологии. Обеспечивают возможность осуществления многовариантных расчетов при обосновании стратегии исходя из прогнозных показателей развития отрасли, использования имитационных моделей при разработке новых стратегических решений, введении новой продукции.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность и отличия понятий «стратегии» и «стратегического менеджмента»?
2. Какие возможные варианты стратегий можно сформулировать согласно структуре понятий «5П»?
3. Какие можно выделить основные этапы в организации стратегического менеджмента на предприятии?
4. Назовите основные принципы стратегического менеджмента?
5. Какие следует внести изменения в должностные инструкции руководителей различных уровней управления в части разработки стратегии?
6. Какие подходы разработки стратегии выделяются в современном менеджменте? Преимущества и недостатки каждого подхода?
7. Какие исторические этапы развития стратегического менеджмента выделяются?
8. В чем суть системы бюджетирования? Целесообразно ли использовать данную систему на современном этапе?
9. В чем состоят принципиальные отличия системы долгосрочного планирования от стратегического планирования?
10. Преимущества и недостатки стратегического планирования?
11. В какой период и по каким причинам сформировалась концепция стратегического управления? В чем ее преимущества перед стратегическим планированием?
12. Какие особенности стратегического управления в условиях рыночной экономики? Почему необходимо адаптировать принципы выработки стратегии к условиям отрасли?
13. Каким требованиям должна отвечать стратегия современного предприятия?
14. С какими дисциплинами взаимосвязан стратегический менеджмент?