

А. Я. Анцупов

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

М О Н О Г Р А Ф И Я

Издание четвертое,  
исправленное и переработанное



• ПРОСПЕКТ •

Москва  
2020

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
А74

Электронные версии книг  
на сайте [www.prospekt.org](http://www.prospekt.org)

*Автор:*

**Анцупов А. Я.**, доктор психологических наук, профессор кафедры экономической психологии и психологии труда Института мировых цивилизаций, главный научный сотрудник БИОР «Умней».

**Анцупов А. Я.**

А74 Стратегическое управление : монография. — 4-е изд., испр. и перераб. — Москва : Проспект, 2020. — 344 с.

ISBN 978-5-392-31471-3

DOI 10.31085/9785392314713-2020-344

В книге обосновывается ключевая роль стратегического управления, дается краткая характеристика состояния зарубежной и отечественной стратегической мысли. Показывается определяющая роль психики лидера в разработке стратегии, раскрывается ее влияние на качество стратегического управления и границы картины мира у стратега. Прикладным ядром работы является авторская концепция оптимизированного цикла стратегического управления. Она включает четыре частных цикла: обоснования, принятия, выполнения стратегии, обобщения опыта стратегического управления. Предпринимается попытка анализа глобальных проблем советских и российских стратегов XX и XXI веков, раскрываются актуальные и прикладные проблемы стратегического управления. Дается анализ проблем риска, внезапности и нестандартных решений в стратегическом управлении. Предлагаются рекомендации лидерам по избавлению от стресса и развитию стратегического мышления.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

*Научное издание*

**Анцупов Анатолий Яковлевич**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Монография**

Подписано в печать 10.12.2019. Формат 60×90 1/16.

Печать цифровая. Печ. л. 21,5. Тираж 500 (1-й завод 100) экз. Заказ №

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

ISBN 978-5-392-31471-3

DOI 10.31085/9785392314713-2020-344

© Анцупов А. Я., 2015

© Анцупов А. Я., 2019, с изменениями

© ООО «Проспект», 2019

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....   | 9  |
| <b>Часть 1</b>  |    |
| <b>ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....  | 13 |
| <b>Глава 1</b>  |    |
| <b>Роль стратегического управления и его состояние в России</b> .....                               | 13 |
| 1.1. Стратегическое управление — главный вид управления.....  | 13 |
| 1.2. Кризис стратегического управления в России .....   | 16 |
| <b>Глава 2</b>  |    |
| <b>Обзор современных подходов к стратегическому управлению</b> .....                                | 21 |
| 2.1. Зарубежные теории стратегического управления .....   | 21 |
| 2.2. Проблема стратегического управления в отечественной науке .....                                | 27 |
| <b>Глава 3</b>  |    |
| <b>Психика лидера и качество стратегического управления</b> .....                                   | 36 |
| 3.1. Эволюционная структура психики человека.....   | 36 |
| 3.2. Качество стратегического управления<br>зависит от качества ума лидера .....                    | 40 |
| <b>Глава 4</b>  |    |
| <b>Стратегическое управление и картина мира лидера</b> .....  | 42 |
| 4.1. Влияние картины мира лидера на качество управления .....                                       | 42 |
| 4.2. Пространственные границы картины мира .....  | 45 |
| 4.3. Временные границы картины мира .....   | 47 |
| 4.4. Содержательные границы картины мира .....  | 49 |
| 4.5. Вероятностные границы картины мира .....   | 51 |
| 4.6. Что дает лидеру расширение границ картины мира?.....   | 55 |
| <b>Часть 2</b>  |    |
| <b>ОПТИМИЗИРОВАННЫЙ ЦИКЛ</b>  |    |
| <b>СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....   | 60 |
| <b>Глава 5</b>  |    |
| <b>Общая характеристика оптимизированного цикла</b>   |    |
| <b>стратегического управления</b> .....   | 60 |
| 5.1. Суть оптимизированного цикла стратегического управления .....                                  | 60 |
| 5.2. Достоинства и ограничения концепции<br>оптимизированного цикла стратегического управления..... | 71 |
| <b>Глава 6</b>  |    |
| <b>Обоснование стратегии</b> .....  | 77 |
| 6.1. Оценка состояния объекта управления .....  | 77 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2. Оценка тенденций развития объекта управления .....       | 85  |
| 6.3. Факторы и причины развития объекта управления .....      | 89  |
| 6.4. Стратегический прогноз развития объекта управления ..... | 97  |
| 6.5. Система целей стратегического управления .....           | 101 |

## **Глава 7**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Принятие стратегии</b> .....   | 106 |
| 7.1. Принятие содержательного стратегического решения .....               | 106 |
| 7.2. Технологическое стратегическое управленческое решение .....          | 110 |
| 7.3. Пробное выполнение стратегического решения .....                     | 113 |
| 7.4. Оценка результатов пробного выполнения стратегического решения ..... | 116 |
| 7.5. Оптимизация стратегического управленческого решения .....            | 118 |

## **Глава 8**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Выполнение стратегии</b> .....                                       | 121 |
| 8.1. Выполнение оптимизированного стратегического решения .....         | 121 |
| 8.2. Текущая оценка результатов деятельности .....                      | 123 |
| 8.3. Оперативная коррекция решений и действий .....                     | 125 |
| 8.4. Оценка итоговых результатов деятельности .....                     | 127 |
| 8.5. Принятие решения о завершении цикла стратегического управления ... | 129 |

## **Глава 9**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Обобщение опыта стратегического управления</b> .....             | 132 |
| 9.1. Обобщение материального опыта стратегического управления ..... | 132 |
| 9.2. Обобщение опыта работы персонала .....                         | 135 |

## **Глава 10**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Применение концепции оптимизированного цикла стратегического управления</b> .....     | 139 |
| 10.1. Как преодолеть сопротивление процессу оптимизации стратегического управления ..... | 139 |
| 10.2. Как разработать стратегию развития России .....                                    | 142 |
| 10.3. Как подготовить любой стратегический документ .....                                | 149 |
| 10.4. Как стандартизовать систему управления в России .....                              | 153 |
| 10.5. Как разработать антикризисную программу .....                                      | 157 |
| 10.6. Как минимизировать волюнтаризм начальников .....                                   | 158 |
| 10.7. Как избавиться от новаторов-авантюристов .....                                     | 160 |

## **Часть 3**

|   |     |
|---|-----|
| <b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> ..... | 166 |
|---|-----|

## **Глава 11**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Проблемы стратегов XX и XXI веков</b> .....               | 166 |
| 11.1. Основные ошибки советских и российских стратегов ..... | 166 |
| 11.2. Возможные проблемы глобальных стратегов .....          | 174 |

## Глава 12

|  |            |
|--|------------|
| <b>Актуальные проблемы стратегического управления .....</b>    | <b>180</b> |
| 12.1. Глобальные проблемы развития человечества.....           | 180        |
| 12.2. Стратегические проблемы развития России в XXI веке ..... | 196        |
| 12.3. Стратегические проблемы развития организации .....       | 203        |
| 12.4. Стратегические проблемы развития человека.....           | 208        |

## Глава 13

|   |            |
|---|------------|
| <b>Оценка руководителя и персонала.....</b>                   | <b>215</b> |
| 13.1. Оценка персонала с помощью модульного социотеста .....  | 215        |
| 13.2. Оценка лидера.....                                      | 225        |
| 13.3. Как создать в организации систему оценки персонала..... | 227        |
| 13.4. Как выявлять и растить стратегов.....                   | 228        |

## Глава 14

|  |            |
|--|------------|
| <b>Прикладные проблемы стратегического управления .....</b>      | <b>231</b> |
| 14.1. Как, работая меньше, достигать большего .....              | 231        |
| 14.2. Проблемы взаимопонимания в стратегии .....                 | 233        |
| 14.3. Стратегия и риск.....                                      | 242        |
| 14.4. Роль внезапности в стратегическом управлении .....         | 244        |
| 14.5. Нестандартные решения и стратегия.....                     | 255        |
| 14.6. Стратегический выбор: индивидуализм или коллективизм ..... | 257        |
| 14.7. Стратегия борьбы Добра со Злом.....                        | 261        |

## Глава 15

|   |            |
|---|------------|
| <b>Как лидеру избавиться от стресса .....</b>         | <b>266</b> |
| 15.1. Устранение личностных причин стресса .....      | 267        |
| 15.2. Социально-психологические причины стресса ..... | 276        |
| 15.3. Стресс и границы картины мира.....              | 280        |

## Глава 16

|  |            |
|--|------------|
| <b>Как стать стратегом.....</b>                  | <b>286</b> |
| 16.1. Портрет стратега .....                     | 286        |
| 16.2. Как развивать стратегическое мышление..... | 289        |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b> | <b>293</b> |
|-------------------------|------------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА .....</b> | <b>298</b> |
|---|------------|

## Часть 4

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b> | <b>314</b> |
|-------------------------|------------|

### Приложение 1

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Памятка стратега .....</b> | <b>314</b> |
|-------------------------------|------------|

### Приложение 2

|  |            |
|--|------------|
| <b>Эволюционная структура психики человека .....</b> | <b>318</b> |
|--|------------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>Приложение 3</b>   |            |
| <b>Оптимизированный цикл стратегического управления .....</b> | <b>319</b> |
| <b>Приложение 4</b>   |            |
| <b>Модульный социотест .....</b>                              | <b>323</b> |
| Перечень основных оцениваемых характеристик .....             | 323        |
| Модульный социотест Анцупова .....                            | 329        |
| Модуль «Мое отношение к...» .....                             | 332        |
| Модуль «Отношение ко мне» .....                               | 332        |
| Модуль «Профессиональные знания» .....                        | 333        |
| Модуль «Качество выполнения должностных обязанностей» .....   | 333        |
| Модуль «Соотношение интересов» .....                          | 334        |
| Модуль «Неформальный статус» .....                            | 334        |
| <b>Приложение 5</b>   |            |
| <b>Как избавиться от стресса .....</b>                        | <b>338</b> |