

А

А. С. ЛУКЬЯНОВ

# Стратегическое УПРАВЛЕНИЕ



А. С. ЛУКЬЯНОВ

# Стратегическое УПРАВЛЕНИЕ

*Учебник*

Таллин  
2016

А

Впервые издано в 2011 г. по решению Совета Института экономики и управления, Таллин, Эстония (ISBN 978-9949-9170-0-6)

**Лукьянов А. С.**

Стратегическое управление: Учебник для вузов. 2-е допол. изд. / А. С. Лукьянов. – Таллин, 2016. - 377 с. [Электронное изд.].

В учебнике с системных позиций рассматриваются теоретические основы и практические проблемы стратегического управления предприятием. Проводится критический анализ современных подходов и инструментов «технологии» стратегического управления, дается много практических рекомендаций по повышению его эффективности. Существенными особенностями книги являются более полное освещение проблем классификации стратегий, включение глав по прогнозированию будущего, оценке стратегических рисков, формулированию стратегий и обеспечению эффективности их реализации; больше внимания уделено международным сравнениям, практике и истории развития стратегического управления. В учебнике обобщены результаты многолетних исследований и опыт работы автора по разработке и реализации долгосрочных программ развития на промышленных предприятиях, в научных организациях и учебных заведениях Эстонии. Учебник подготовлен как курс лекций для студентов экономических вузов, отвечающий по содержанию требованиям, принятым в Эстонии, Европейском Союзе, а также в России. Он рассчитан также на руководителей предприятий, предпринимателей и другие категории читателей, интересующихся проблемами стратегического управления. По полноте охвата проблем, простоте изложения сложных вопросов и хорошему русскому языку книга с полным основанием может быть отнесена к числу лучших учебников по стратегическому управлению, изданных на русском языке.

**ISBN**

© А. Лукьянов, 2011, 2016

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение	7
Глава 1. Сущность и задачи стратегического управления	12
1.1. Общее понятие управления и стратегического управления	13
1.2. Организация и ее внутренняя среда	18
1.3. Организация и ее внешняя среда	28
1.4. Основные факторы внешней среды	31
1.5. Основные задачи стратегического управления	33
1.6. Заключение: преимущества стратегического подхода к управлению	36
Ключевые определения	38
Вопросы для обсуждения	39
Вопросы для контроля	40
Рекомендуемая литература	41
Глава 2. История развития стратегического управления	42
2.1. Общее представление об истории развития стратегического управления	43
2.2. Развитие задач управления предприятиями в XX веке	46
2.2.1. Эпоха массового производства	47
2.2.2. Эпоха массового сбыта	49
2.2.3. Постиндустриальная эпоха	51
2.2.4. Некоторые выводы по разделу	56
2.3. Классики стратегического управления	58
2.4. Развитие стратегического управления в Эстонии	61
2.4.1. Стратегическое планирование в ЭССР	61
2.4.2. Стратегическое управление в самостоятельной Эстонии	64
Ключевые определения	67
Вопросы для обсуждения	68
Вопросы для контроля	68
Рекомендуемая литература	69
Глава 3. Методы прогнозирования будущего	70
3.1. Основные понятия прогнозирования	71
3.2. Виды и классификация прогнозов	74
3.3. Технология и классификация методов прогнозирования	82
3.4. Особенности прогнозирования в различных	

областях	100
3.4.1. Социальное прогнозирование	100
3.4.2. Экономическое прогнозирование	102
3.4.3. Техничко-технологическое прогнозирование	106
3.4.4. Экологическое прогнозирование	112
3.5. Примеры использования в прогнозировании метода Дельфи	114
Ключевые определения	121
Вопросы для обсуждения	124
Вопросы для контроля	124
Рекомендуемая литература	125
Глава 4. Миссия и цели предприятия как этапы стратегического планирования	127
4.1. Особенности и задачи стратегического планирования	128
4.2. Стратегическое видение и миссия предприятия	132
4.3. Определение стратегических целей	140
Ключевые определения	151
Вопросы для обсуждения	153
Вопросы для контроля	153
Рекомендуемая литература	154
Глава 5. Стратегический анализ внешней среды	155
5.1. Анализ общих факторов внешней среды	156
5.2. Отраслевой и конкурентный анализ	164
5.2.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа	164
5.2.2. Определение основных экономических характеристик отрасли	167
5.2.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли	170
5.2.4. Оценка основных конкурентных сил, действующих в отрасли	176
5.3. Оценка возможных стратегических шагов конкурентов	195
5.4. Определение ключевых факторов конкурентного успеха	199
5.5. Некоторые общие замечания по главе	202
Ключевые определения	203
Вопросы для обсуждения	206

Вопросы для контроля	207
Рекомендуемая литература	208
Глава 6. Стратегический анализ предприятия	209
6.1. Общие задачи стратегического анализа внутренней среды предприятия	210
6.2. Организация как объект стратегического анализа	214
6.3. Методы стратегического анализа состояния внутренней среды предприятия	218
6.4. Анализ эффективности существующих стратегий	249
6.5. Стратегический анализ цепочки затрат	253
6.6. Общая оценка конкурентоспособности предприятия	264
Ключевые определения	268
Вопросы для обсуждения	272
Вопросы для контроля	272
Рекомендуемая литература	273
Глава 7. Формулирование и классификация стратегий	275
7.1. Формулировка стратегии	276
7.2. Типы стратегий	287
Ключевые определения	299
Вопросы для обсуждения	301
Вопросы для контроля	301
Рекомендуемая литература	302
Глава 8. Оценка вариантов и выбор стратегий	303
8.1. Модели выбора стратегий	304
8.1.1. Матрицы возможностей роста И. Ансоффа	305
8.1.2. Модели конкурентных стратегий	309
8.1.3. Матрица покупателя	322
8.1.4. Платежная матрица	328
8.2. Оценка и выбор стратегий	330
Ключевые определения	336
Вопросы для обсуждения	340
Вопросы для контроля	340
Рекомендуемая литература	341
Глава 9. Оценка стратегических рисков	342
9.1. Понятие и виды стратегических рисков	343
9.2. Измерение и оценка рисков	350
Ключевые определения	357

Вопросы для обсуждения	358
Вопросы для контроля	358
Рекомендуемая литература	359
Глава 10. Стратегический план и его реализация	360
10.1. Стратегия и стратегический план	361
10.2. Реализация стратегий (вместо заключения)	365
10.3. Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий А. А. Томпсона и А. Д. Стрикленда	372
Ключевые определения	375
Вопросы для обсуждения	376
Вопросы для контроля	376
Рекомендуемая литература	377

## **ВВЕДЕНИЕ**

Среди множества решений, которые принимают руководители предприятий, важнейшее место принадлежит решениям о будущем и путях движения к нему. Именно они определяют судьбу предприятия, главные направления его развития. Такие решения имеют стратегический характер, а обеспечение их разработки и выполнения получило название «стратегическое управление». В экономическую науку это понятие пришло из военного дела в шестидесятые годы прошлого столетия. Сегодня стратегическое управление стало обязательным предметом в программах обучения бизнесу и управлению. Он возник не на пустом месте. Его предшественниками на практике было долгосрочное планирование, продумывание перспективных целей и направлений деятельности в различных организациях. Многие для становления стратегического управления дало развитие теории управления, прежде всего - классическая школа, подчеркнувшая особую роль функции предвидения, или планирования в жизни предприятия.

Стратегическое управление как наука и предмет изучения в высшей школе, а также как реальная деятельность руководителей предприятий является составной частью общей науки и практики управления. Понимание этого является очень важным для определения его содержания, роли и особенностей, видения отличий и сходства его методов с методами тактического и оперативного управления. Как наука стратегическое управление в то же время находится в стадии развития. Для нее характерны известные «болезни научного роста»: многообразие различных точек зрения, не устоявшаяся структура, сложность изложения, засилье в понятиях англоязычных заимствований и т. д. К этому можно добавить неточность переводов ряда фундаментальных работ западных специалистов, что приводит к искажению их идей, а также часто их не критическое восприятие. Все это делает достаточно сложной задачу разобраться в многообразии подходов и рекомендуемых методов стратегического управления и применить их на практике.

Первоначально данная книга задумывалась как курс лекций по стратегическому управлению для студентов и магистрантов экономических