

# Глава 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки и произошло от греческого *strategos* — «искусство полководца». Другими словами, *стратегия* — это концепция достижения победы. Многие из проблем полководческого искусства, главная из которых — находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие «стратегия» как *обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей* (рис. 1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реакции организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

*Стратегия организации* — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

*Разработать стратегию организации* — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде времени; она прежде всего является *функцией направления*. Именно стратегия устанавливает *направление* деятельности организации: рост, стабилизацию, сокращение или комбинацию вариантов; в какие конкретно товары и рынки направлять финансовые и трудовые ресурсы, а также как именно это



**Рис. 1.1.** Определения стратегии организации

будет сделано; на какой тип конкурентного преимущества ориентироваться.

В общем случае *стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план*, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение целей организации наиболее эффективно. Основная задача такого плана — обеспечить нововведения и изменения в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

*Реальная стратегия* организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (*проактивная стратегия*) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (*реактивная стратегия*).

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

*Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет.* Современный темп изменений во внешней среде, увеличение знаний и инфор-

мационных потоков являются настолько большими, что планирование стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Она является основой создания плана развития организации на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности, организация сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать. Судя по результатам исследования, именно те организации, которые давно существуют, быстрее всего реагируют на изменение внешних факторов.

*Сформулированная стратегия — это комплекс принимаемых менеджментом решений на базе основополагающих принципов и правил.* Другими словами, стратегия — это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим. Недостаточно иметь только стратегический план. Нужен еще набор основополагающих принципов и правил поведения персонала всех уровней с учетом деятельности в постоянно изменяющихся условиях.

По своему существу сформулированная стратегия и есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, т. е. стратегию можно считать тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Можно выделить четыре взаимосвязанные группы правил.

1. *Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе.* Качественную сторону критериев оценки обычно называют *ориентиром*, а количественное содержание — *заданием*. Ориентир, по существу, — это более отдаленная цель, которую фирма стремится достичь путем разработки стратегии.
2. *Правила, по которым складываются отношения организации с ее внешней средой, определяющие:*
  - ◆ какие виды продукции разрабатывать и производить;
  - ◆ на каких рынках (сегментах) действовать;
  - ◆ куда и кому сбывать свою продукцию;
  - ◆ каким образом добиваться конкурентного преимущества.

Этот набор правил называется стратегией бизнеса или деловой стратегией.

3. *Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации.* Преследуемая в данном случае цель — координация внутрифирменной стратегической деятельности. Это так называемая *организационная концепция*.
4. *Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность,* называемые основными оперативными приемами.

**Определяющими элементами стратегии** являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

*Размещение ресурсов* — это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов, таких как: фонды, технологический и управленческий опыт, а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

*Адаптация к внешней среде* охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям. Даже такие великие компании современности, как *General Motors, IBM, PanAm*, вынуждены вести борьбу за выживание из-за того, что руководство не сумело приспособиться к происшедшим изменениям и их опередили конкуренты, сумевшие в большей степени адаптироваться к переменам в окружающей среде.

*Внутренняя координация* является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Основой же успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности продукцию конкурентов.

**Стратегическое управление** — это *деятельность*, направленная на достижение поставленных основных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов. Стратегическое управление можно отнести к философии или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводится творчеству высшего руководства и персонала организации.

Напоминаем, что стратегия — это «искусство полководца» (т. е. менеджера).

Когда мы раскрыли основные понятия «стратегия», «стратегия организации», можно перейти к рассмотрению самой идеи стратегического управления (рис. 1.2). По своей сути стратегический подход к управлению предполагает ответ на три основных вопроса.

1. *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности?* (Модель желаемого состояния)

Здесь речь прежде всего идет о *постановке целей* исходя из видения руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации достичь своих целей. Подробно эта проблема будет рассмотрена в главе 3. Таким образом, создается некий идеал организации, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. *Кто мы в настоящее время?* (Модель реальной ситуации)

Оценивая потенциальные возможности организации в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т. п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей, а также о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах. Результат такой диагностики — модель реальной ситуации. Процедура и объекты анализа внутренней среды также рассмотрены в главе 3.

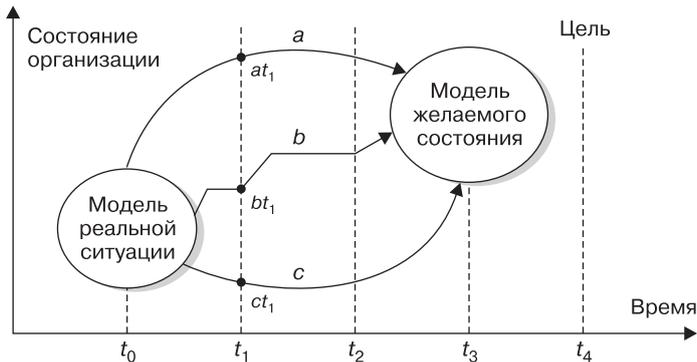


Рис. 1.2. Базовое представление о стратегическом управлении

3. Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Другими словами, руководители организации должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения.

Существует значительное число вариантов достижения целей. Задача стратегического управления — выбрать оптимальный вариант, который на уровне разработки стратегии, как правило, превращается в конкретный план мероприятий, который должен быть выполнен в определенные сроки. В модели, представленной на рис. 1.2, видно, что переход организации из исходного состояния в желаемое (например, стать лидером в отрасли по объему продаж) может происходить разными путями.

Путь «а» подразумевает быстрые и радикальные изменения в организации на первоначальном этапе стратегического управления, а затем постепенное доведение «деталей» до желаемого состояния. Путь «б» предполагает чередование радикальных перемен с периодом осмысления достигнутого как стартовой площадки для следующего рывка к намеченной цели. Путь «с» — это постепенные, осторожные действия, связанные с незначительными организационными переменами, которые с накоплением достаточного опыта в конце планового периода должны привести к существенным изменениям.

Обобщая вышерассмотренные особенности, можно выделить следующие *преимущества стратегического подхода к управлению*:

- обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;
- гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие воздействию со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;
- возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;

- создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

## 1.2. Критерии оценки эффективности стратегии

Поскольку управление — это практическая деятельность, ориентирующаяся на результаты, представляет интерес вопрос: как стратегия влияет на успех организации? Менеджмент организации принимает непосредственное участие в разработке, выборе стратегии и ее реализации. Именно стратегия определяет судьбу новых товаров и выход на новые рынки, намечает пути слияния с другими организациями или их поглощение, создает стратегические альянсы и т. п. Эффективность стратегии, влияющая на успех организации, определяется следующими факторами:

- соответствие внешней среде;
- эффект времени;
- ориентация на внешнюю и внутреннюю производительность;
- скорость и решительность.

Преуспевающими считаются организации, которые, по мнению потребителей, удовлетворяют их потребности наиболее эффективно, т. е. те, чье предложение обладает конкурентным преимуществом. В свою очередь, потребности рынка формируются внешней средой — изменениями в демографической структуре населения, уровнем экономического благосостояния, технологиями, политикой, а также изменениями в культуре и ценностях.

Нет ничего более непостоянного, чем успех. Бизнес, как и природа, развивается по законам дарвинизма. Согласно концепции «организационного дарвинизма», окружающая среда обуславливает выживание только тех компаний, которым удалось наилучшим образом приспособиться к изменениям внешних факторов. Соответственно успех определяется способностями организации к адаптации и умением ее руководства разрабатывать стратегию, адекватную переменам в окружающей среде.

*Результативность и эффективность* — это две концепции, на которых основывается любая стратегия. Чтобы быть успешной и достичь своих целей в долгосрочном периоде, организация должна быть как *результативной*, так и *эффективной*.

*Результативность (внешняя производительность)* — это внешний показатель хозяйственной деятельности организации, которая, по общему выражению известного американского специалиста в области менеджмента П. Друкера, является следствием того, что «делаются нужные, необходимые вещи». Результативность организации имеет огромное значение для ее выживания и успешной деятельности. Компании, добившиеся значительных успехов, делают акцент на удовлетворении какой-то важной потребности, существующей в окружающей среде. Суть рассматриваемого показателя заключается в изучении потребительского спроса, реакции на его изменения, а также в нововведениях, связанных с поиском новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей. Результативность как показатель деятельности трудно оценить количественно, особенно если организация внутренне неэффективна.

*Эффективность (внутренняя производительность)* — это внутренний показатель хозяйственной деятельности организации, который, по П. Друкеру, является следствием того, что «правильно создаются нужные, необходимые вещи». Данный показатель связывает результаты деятельности (объем производства, прибыль и т. п.) с затратами (вложение труда или активы). Поэтому эффективность легко измерить и при необходимости улучшить.

Две составляющие успеха организации — результативность и эффективность — по сути определяют понятие «общей производительности» как один из критериев оценки эффективности стратегии организации. Чтобы раскрыть сущность этого понятия, воспользуемся условной формулой общего вида:

$$\text{ОП} = \text{Р} \times \text{Э},$$

где ОП — уровень общей производительности; Р — уровень результативности, который определяет степень использования рыночных возможностей; Э — уровень эффективности, который определяет степень использования внутренних возможностей.

Наглядно соотношение двух составляющих общей производительности отражено в матрице (рис. 1.3). Производство продукции, предоставление услуг, заведомо не имеющих спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства. С другой стороны, производство пользующихся спросом товаров при низком уровне его эффективности (высокие издержки, высокая себестоимость) приведет к снижению конкурентоспособности и, как следствие, — к уменьшению доли рынка.

Внешняя производительность	результативно	«Правильно создаются нужные, необходимые вещи»	«Неправильно создаются нужные, необходимые вещи»
	нерезультативно	«Правильно создаются ненужные вещи»	«Неправильно создаются ненужные вещи»
		эффективно	неэффективно
		Внутренняя производительность	

**Рис. 1.3.** Матрица общей производительности

Отсюда вывод: для достижения организацией максимально высоких результатов *необходимо* наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и *достаточно* обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности. При всей важности ориентации на оба показателя, с точки зрения стратегического подхода к управлению, организация должна быть прежде всего результативной, только потом — эффективной.

В условиях современных динамично развивающихся рынков и жесткой конкуренции *скорость и решительность* являются важными факторами успеха стратегии. Время превращается в основное оружие в конкурентной борьбе. Фирмы, которые умеют в кратчайшие сроки разрабатывать, производить и распределять товары и мгновенно реагируют на требования потребителей, владеют большей долей рынка, чем их «неторопливые» конкуренты, а также в среднем получают большие прибыли. Скорость — условие необходимое, но недостаточное для достижения успеха. Достаточным является решительность при привлечении ресурсов для реализации стратегических задач.

*Успех организации обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения.* Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и организация, разрабатывающая стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т. д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация

за счет эффективных действий — вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее в жизнь, или удачно осуществить посредственную стратегию. В обоих случаях организация не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху — блестяще выполненная блестящая стратегия. Влияние воздействия стратегии и действий на успех организации отражено в табл. 1.1.

Таблица 1.1  
**Влияние стратегии и действий на успех организации**

Действия	Стратегия	
	определенная	неопределенная
Эффективные	Успех в прошлом и обеспечен успех в будущем	Успех в прошлом, успех в будущем проблематичен
Неэффективные	Некоторый успех в прошлом, в будущем серьезные проблемы	Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем

### 1.3. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Возникновение и практическое использование стратегического менеджмента как системы управления организацией вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений условий деятельности организаций.

Существенные изменения условий ведения бизнеса в части растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения ставило перед фирмами задачу по-новому решать проблемы выживания и развития организации, создавая механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения. На протяжении более ста лет происходило формирование систем управления в результате длительной эволюции теоретической мысли в тесной связи с практическими запросами деятельности фирм. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем больше усложнялись системы и методы управления организацией (табл. 1.2).

В связи с потребностью решать все новые и новые проблемы на различных этапах исторического развития периодически возникала необходимость в эволюции систем внутрифирменного управления, которые развивались первоначально в направлении перехода от управ-

Таблица 1.2  
Эволюция методов управления

Характеристики	Методы управления организацией			
	финансовое планирование	долгосрочное планирование	стратегическое планирование	стратегический менеджмент
Задачи менеджмента	Управление издержками	Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей	Предвидение изменений в окружающей среде	Своевременная реакция на внешние перемены
Предположения	Стабильность	Сохранение существующих тенденций	Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий	Большинство перемен внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета и производственных программ	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Временные рамки	Годовое	Пятилетний период с ежегодными коррективами	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период развития	Конец 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.

ления на основе контроля к управлению на основе экстраполяции, а затем и к управлению предпринимательского типа (рис. 1.4).

Крупнейшим американским специалистом в области стратегического управления И. Ансоффом был проведен анализ исторической ретроспективы изменения условий предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой во взаимосвязи с эволюцией управленческих систем. Последовательная смена систем управления рассматривалась с точки зрения трех характеристик нестабильности окружающей среды.

1. *Степень привычности событий*, которая по мере усложнения среды может изменяться от привычных до неожиданных и совершенно новых.
2. *Темп изменений*, который может быть медленнее, чем реакция фирмы, сравнимый или быстрее, чем реакция фирмы.

Эффективность методов управления	Системы управления организацией			
	на основе контроля	на основе экстраполяции	на основе предвидения изменений	на основе гибких экстренных решений
↑		Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	<b>Стратегический менеджмент</b>
	Финансовое и технико-экономическое планирование			
Характеристики внешней среды	→ Уровень нестабильности окружающей среды			
Привычность событий	Привычные	В пределах опыта	Неожиданные	Совершенно новые
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы
Предсказуемость будущего	Повторение прошлого	Предсказуемо путем экстраполяции	Частично предсказуемо	Непредсказуемо

Рис. 1.4. Этапы развития систем и методов управления

3. *Предсказуемость будущего*, которая может быть повторением прошлого, определена путем экстраполяции, частично предсказуема или непредсказуема.

Можно выделить четыре этапа в развитии систем управления организацией, связанных с определенным уровнем нестабильности внешнего окружения.

1. **Управление на основе контроля** — это довольно простая система явилась важным этапом в развитии формализованного аспекта управления организацией. Она допускает замедленную реакцию фирмы, что оправданно при постепенном изменении внешнего окружения.

Рассматриваемая система управления базируется на контроле за исполнением, который включает: управление трудом (нормы и стандарты трудовых процессов), финансовый контроль, составление текущих бюджетов, планирование прибыли, управление по целям, планирование проектов. Поскольку нормы, стандарты основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим фирмы.

Первый этап развития систем управления связан с составлением финансовых планов (*budgeting* — «разработка бюджетов»), которые ограничивались лишь составлением ежегодных финансовых смет по статьям расходов на различные цели и текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Их главная задача состояла в управлении издержками. Аналогичные планы и их модификации и сегодня служат основным инструментом распределения ресурсов, а также внутрифирменного контроля за текущей финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью.

Для данного вида внутрифирменного планирования характерны традиционные методологические принципы — оно обращено внутрь фирмы (образ мышления улитки). При таком подходе организация рассматривается как закрытая система с заданными целями и задачами, которые остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного периода времени.

Первый этап становления систем управления в нашей стране приходится на относительно стабильное развитие социалистической экономики, характерное примерно до начала 60-х гг. XX в.

**2. Управление на основе экстраполяции** можно рассматривать как реакцию фирм на ускорение темпов изменения среды, когда будущее еще можно предсказать путем аналогии со сложившимися тенденциями в прошлом.

Основной механизм реализации данной системы управления — *долгосрочное планирование*, которое предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития.

*Долгосрочное планирование (long-range planning)* явилось первоначальной функцией общекорпоративного планирования развития фирмы во внешней среде. Такой подход стал возможным благодаря появлению экономико-математических методов в планировании и управлении.

В системе долгосрочного планирования цели организации, установленные на основе прогноза, претворяются в программы действий, бюд-

жеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями (рис. 1.5).

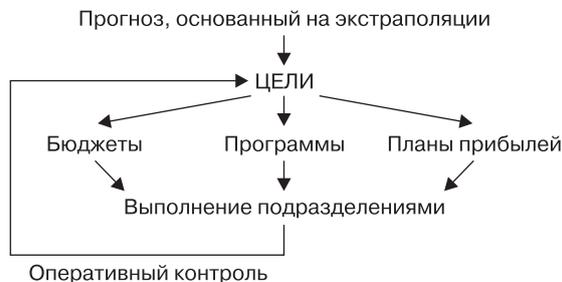


Рис. 1.5. Долгосрочное планирование

Управление на основе экстраполяции сыграло положительную роль на определенном историческом этапе развития экономики, причем как рыночной, так и плановой.

Однако уже с начала 50-х гг. переносить прежние тенденции даже на ближайшую перспективу стало все сложнее и сложнее, а к середине 80-х гг. — просто опасно для фирмы, принимающей на этой основе стратегические решения.

**3. Управление на основе предвидения изменений** — это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Здесь, при построении системы управления организацией, на первое место выходят задачи предвидения возможных ситуаций. Классик науки управления А. Файоль отмечал: «управлять — это предвидеть», а «предвидеть — это уже почти действовать».

В условиях высокого уровня нестабильности внешней среды единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей является *стратегическое планирование*, основополагающий принцип которого — обеспечение адаптивности организации к окружающим переменам.

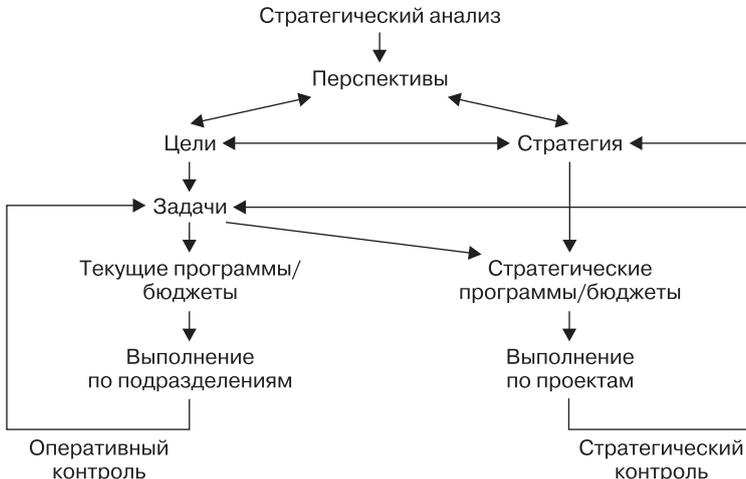
Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. При стратегическом планировании отсутствует предположение о том, что будущее непременно

должно быть повторением прошлого. Меняется сам исходный принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы развития и цели организации между собой для выработки стратегии (рис. 1.6). При стратегическом анализе особое внимание уделяется: факторам макроэкономического развития; социально-демографическим факторам; новейшим технологическим разработкам.

Такой подход подразумевает интегрирование финансовых и долгосрочных планов в систему стратегического планирования, в котором ставятся две группы задач. Во-первых, краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение программ, бюджетов, которые ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Во-вторых, стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы контроля.

**4. Управление на основе гибких экстренных решений** — это система управления, которая складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью,



**Рис. 1.6.** Система стратегического планирования

возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам президента *IBM* Ф. Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Системы управления, основанные на долгосрочном и стратегическом планировании, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. Фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами, научно-техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т. д., т. е. со всем тем «снегом на голову», который падает слишком быстро и не вписывается в плановый цикл. Другими словами, в ситуациях нестабильности «может произойти все, что угодно, и в любое время».

Чтобы справиться с такими быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с *определением позиции* (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со *своевременной реакцией в реальном масштабе времени* на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации. По сути, речь идет о *стратегическом менеджменте* как наиболее продвинутом этапе стратегического планирования, которое, в свою очередь, составляет его сущностную основу.

Таким образом, можно считать, что *система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: планирования и анализа стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в режиме реального времени.*

Рассмотренные системы управления нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. Любая фирма может составить для себя нужную комбинацию систем.

## 1.4. Оперативное и стратегическое управление

Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления — стратегического и оперативного, в основе которых лежат противоположные стили организационного поведения. Научная литература выделяет два типа организационного поведения: *приростный* и *предпринимательский*. Ниже будет рассмотрено, почему стратегическое управление требует пред-