

**Шустова Е.П.<sup>1</sup>, Гэ Чжифэй<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Alikhan Bokeikhan University

Казахстан, Семей

e-mail: [shustova\\_yelena@mail.ru](mailto:shustova_yelena@mail.ru)

## **ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **Аннотация**

В данной статье рассматриваются исторические аспекты развития концепции стратегического управления компанией, основные этапы развития стратегического управления, а также матрица стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое развитие, стратегическое управление, стратегическое планирование.

**Шустова Е.П.<sup>1</sup>, Гэ Чжифэй<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Alikhan Bokeikhan University

Қазақстан, Семей

e-mail: [shustova\\_yelena@mail.ru](mailto:shustova_yelena@mail.ru)

## **Кәсіпорынды стратегиялық басқару тұжырымдамасын дамытудың тарихи аспектілері**

### **Аннотация**

Бұл мақалада компанияны стратегиялық басқару тұжырымдамасын дамытудың тарихи аспектілері, стратегиялық басқаруды дамытудың негізгі кезеңдері, сондай-ақ стратегиялық басқару матрицасы қарастырылады.

**Түйінді сөздер:** стратегия, стратегиялық даму, стратегиялық басқару, стратегиялық жоспарлау.

**Shustova E.<sup>1</sup>, Ge Jifei<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Alikhan Bokeikhan University

Kazakhstan, Semey

e-mail: [shustova\\_yelena@mail.ru](mailto:shustova_yelena@mail.ru)

## **Historical aspects of the development of the concept of strategic enterprise management**

### **Abstract**

This article considers historical aspects of the development of the concept of strategic management of the company, the main stages of the development of strategic management, as well as the matrix of strategic management.

**Keywords:** strategy, strategic development, strategic management, strategic planning.

**Введение.** На сегодняшний день использование принципов стратегического управления и разработка стратегии - это не фантазия или особенность ряда «продвинутых» организаций и компаний, а необходимость для большинства субъектов бизнеса, которые ставят перед собой задачи поступательного развития и сохранения

устойчивого положения на рынке. Эффективная стратегия компании не только позволяет обеспечить организацию необходимыми ресурсами, оптимизировать риски, но и сформировать пакет стратегических целей для дальнейшего эффективного развития, а также механизм гибкого реагирования в ответ на происходящие изменения

конъюнктуры рынка.

Таким образом, **целью данного исследования** является анализ эволюции теоретических и методических подходов стратегического управления компаниями, а также разработка рекомендаций по совершенствованию действующей практики отечественных компаний.

Методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления и стратегического планирования. При этом использовались методы научного исследования такие как дедукция, индукция, методы системного и сравнительного анализа.

Необходимо отметить, что концепция стратегического управления появилась не сразу, а потребовалась определенная эволюция научных школ, направлений исследования, которые в конечном итоге привели к формированию базовых принципов стратегического управления и планирования.

Изменение экономической ситуации в мире, условий ведения бизнеса в 50-60-х гг. способствовало появлению данных терминов «стратегическое управление», «стратегическое планирование».

Историю стратегического менеджмента можно проследить с 1950-60-х годов и до начала 21 века. Среди его основателей такие всемирно известные ученые и исследователи как Питер Друкер, Брюс Хендерсон, Игорь Ансофф, Кеннет Р. Эндрюс и другие. Они представили многие концепции, которые впоследствии станут ключевыми для данной концепции.

Таким образом, история развития стратегического управления предприятием подразделяется на следующие периоды (таблица 1):

1) В период 50-60-х гг. прошлого века стратегическое управление считалось долгосрочным планированием производства продукции и освоения рынков, а также выработка стратегического поведения компании. На сегодняшний день «отцами» стратегического управления и планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Книга Игоря Ансоффа «Корпоративная стратегия» большим количеством исследователей принимается как первая монография, которая полностью посвящена проблемам и вопросам стратегического управления и планирования [1].

Таблица 1 – Этапы развития стратегического управления\*

Показатели	1950е	1960е- 70е	1980е	1990е	2000е
<b>Авторы концепций</b>	Друкер Чандлер Ансофф Эндрюс	Румелт Ансофф Уотерман	Портер Трего и Циммерман Минцберг	Бартлет и Гошал Вернерфелт Барней Трейси и Вирсем Мур, Хэммел	Нонака Прахалад Пфейфер Брайсон
<b>Доминирующая тема</b>	Бюджетное планирование контроль	Корпоративное планирование	Позиционирование на рынке	Конкурентные преимущества	Стратегические инновации
<b>Основные вопросы</b>	Финансовый контроль	Планирование роста и диверсификации	Выбор целевого сегмента рынка	Сосредоточение внимания на источниках конкурентных преимуществ	Сочетание размера с гибкостью и маневренностью
<b>Ключевые концепции и инструменты</b>	Бюджетирование Финансовое планирование	Прогнозирование Корпоративное планирование	Отраслевой анализ Сегментация Анализ портфеля активов	Ресурсы и возможности. Стоимость компании Е-коммерция	Стратегия сотрудничества. Владение стандартами.

\*составлено автором

Ранее концепция стратегии обычно применялась исключительно к областям

политики и войны. Именно Питер Друкер обратил внимание на необходимость

разработки стратегии и в предпринимательстве, а также на то, что предприятия должны стремиться познать самих себя [2].

Примерно в то же время Кеннет Р. Эндрюс разработал концепцию SWOT-анализа и способствовал его популяризации. Идея анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз стала одним из центральных элементов любого современного стратегического менеджмента [3].

Альфред Д. Чандлер, автор книги «Стратегия и структура» (1962), классического исследования взаимосвязи между структурой организации и ее стратегией, определил стратегию как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие направлений действий и распределение ресурсов для достижения этих целей» [4].

В книге «Системы планирования и контроля» Роберт (1965), в одной из книг, заложивших основу стратегического планирования, не дал своего собственного определения стратегии [5]. Вместо этого он использовал то, которое представлено в неопубликованная статья коллеги из Гарварда Кеннета Р. Эндрюса: «структура задач, задатков или целеполаганий, а также основные политики и планы по достижению этих целей, изложенные таким образом, чтобы определить, каким бизнесом занимается компания или собирается заниматься, и каким типом компании она является или должна быть» [3].

В 1965 году Игорь Ансофф в своей работе "Корпоративная стратегия" разработал анализ пробелов. С помощью этого метода он намеревался изучить разрыв между целями и текущей реальностью. Ансофф также предположил, что для осуществления стратегического управления предприятия должны уметь делать три основные вещи:

- стратегически планировать;
- претворять планы в реальность;
- сводить на нет их внутреннее сопротивление инновациям [1].

Связующим звеном на начальном этапе развития стратегического менеджмента стало смещение акцента с производства на маркетинг. Если раньше основной заботой компаний было то, как более эффективно производить товары, то в 60-е годы пришло понимание того, что предприятия должны сначала выяснить, чего хочет

клиент. Была рассмотрена и подвергнута критике так называемая маркетинговая близорукость.

2) В 70-е годы произошло существенное изменение смысла стратегического выбора. Данный выбор является уже не утверждением планов производства на долгосрочный период, а выбор, касающийся того, в каком бизнесе работать, решения по поводу того, что делать с бизнесом, который до этого был успешен, но есть риск потерять привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов. Ряд экономистов начали утверждать, что время стратегического планирования закончилось, наиболее широко эта точка зрения показана в работе Р. Уотермана «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании». В свою очередь необходимость в определении перспективных планов и прогнозов развития компании заставила экспертов и ученых находить современные пути решения в этом направлении. Они получили название «стратегическое управление» («strategic management»).

Кеннет Эндрюс, профессор Гарварда и редактор Harvard Business Review, опубликовал первое издание «Концепции корпоративной стратегии» в 1971 году и обновил его в 1980 [3]. Его опубликованное определение стратегии приняло такую форму в издании 1980 года: «модель решения в компании, которые определяют и раскрывают ее цели, задатки или целеполагание, разрабатывают основную политику и планы для достижения этих целей и определяют спектр бизнеса, которым компания должна заниматься, тип экономической и кадровой организации, которой она является или намеревается стать, а также характер экономических и неэкономических аспектов.- экономический вклад, который она намерена внести в жизнь своих акционеров, сотрудников, клиентов и сообществ». Определение стратегии, данное Эндрюсом, довольно всеобъемлющее и, возможно, лучше всего рассматривать как вариацию военного понятия «большой стратегии».

3) В 80-х годах динамика изменений внешней среды намного усложнила задачи сегодняшней адаптации к изменениям, происходящим во многих сферах общественной жизни. Формирование

потенциала изменения, умением организации необходимым образом отвечать на вызовы со стороны внешней и внутренней сферы стало центром стратегического поведения компании. В данный период популярным становится Генри Минцберг, лидер современных экспертов-исследователей в сфере стратегического планирования и менеджмента, президент Общества стратегического управления [6].

Майкл Портер, профессор Гарварда, стал хорошо известен после публикации в 1980 году своей книги «Конкурентная стратегия». Портер определил конкурентную стратегию как «общую формулу того, как компания бизнес собирается конкурировать, каковы должны быть его цели и какая политика потребуется для достижения этих целей». В отличие от определения Эндрюса, определение Портера гораздо более узкое, поскольку оно фокусируется на основе конкуренции [7].

В 1980 году Майкл Портер сформулировал три общие стратегии, которые применимы к предприятиям любого размера и формы. Они различаются тем, на чем сосредоточен бизнес:

- лидерство в затратах – стремление обеспечить минимальные операционные издержки в своей отрасли.

- дифференциация – повышение привлекательности продукта для определенной целевой аудитории в масштабах отрасли.

- целенаправленность – как при самой низкой стоимости эксплуатации, так и при ориентации на конкретную аудиторию только в определенном сегменте [7].

В 90-е годы с началом экономического роста во многих экономически развитых странах стали появляться современные свежие идеи, которые связаны со стратегическим развитием компании. Наиболее известными из них стали теории ключевых компетенций Г. Хэмела, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора [8].

В 1990 году К.К. Прахалад и Гэри Хэмел концептуализировали идею ключевых компетенций. Согласно ей, у каждой организации есть область, компетенция или ресурс, в которых она преуспевает. Предприятиям следует сосредоточить свои усилия на

выявлении своих ключевых компетенций и их укреплении [8].

В 1994 году Генри Минцберг, профессор менеджмента в Университете Макгилла, поставил перед всей системой стратегического планирования задачу в своей книге «Взлет и падение стратегического планирования» [8]. По сути, Минцберг заявил, что стратегия действительно имеет несколько значений, все это было полезно. Он указал, что стратегия - это план, схема, позиция, перспектива, и в сноске он указал, что это также может быть уловкой, маневром, направленным на то, чтобы перехитрить конкурента.

Более свежая запись появилась в книге "Стратегическое планирование для государственных и некоммерческих организаций", опубликованной в 1996 году Джоном Брайсоном, профессором планирования и государственной политики Университета Миннесоты. Брайсон определяет стратегию как «совокупность целей, политик, программ, действий, решений или распределения ресурсов, которые определяют, что такое организация, что она делает и почему она это делает».

Огромное разнообразие мнений о процессе стратегического управления было отражено Генри Минцбергом в 1998 году, когда он представил свои 10 научных школ [8]:

*Школа дизайна* – концентрируется на разработке стратегии, основанной на внутренних и внешних возможностях компании. В значительной степени полагается на SWOT-анализ для оценки всех альтернативных стратегий и выбора наилучшей.

*Школа планирования* – опять же, полагается на SWOT-анализ, но с целью формулирования сильных и слабых сторон и т.д. в виде практических задач и пунктов. В идеале это приводит к четким целям, программам и планам.

*Школа позиционирования* – пытается определить несколько ключевых стратегий, которые наилучшим образом подходят для любой данной отрасли, и сосредоточиться на использовании той, которая более выгодна для конкретной организации.

*Предпринимательская школа* – единственный лидер с четким видением (обычно генеральный директор) должен

разрабатывать стратегию. Поэтому ключевым является развитие стратегического видения у лидера и постоянный поиск новых возможностей.

*Когнитивная школа* – черпает свои идеи из науки когнитивной психологии. Его основная идея: чем более информирован человек, тем лучше он приспособлен для принятия правильных решений. Таким образом, даже для того, чтобы попытаться предсказать будущее, стратег должен постоянно искать новые источники данных об окружающей компании среде.

*Школа обучения* – чтобы выработать правильную стратегию, менеджеры должны многое узнать о своей организации и понять ее возможности. Никакой опыт не является негативным, если из него чему-то научились.

*Школа власти* – основанная на политологии, эта школа сосредоточена на подрыве конкуренции. Любое сотрудничество должно быть игрой с ненулевой суммой, а сила организации – это способность влиять на ее внутренние и внешние факторы.

*Школа культуры* – основанная на Школе власти, эта школа рассматривает культуру как главный ресурс компании. Корпоративная культура должна стать неотъемлемой частью стратегии и влиять на принятие решений.

*Школа окружающей среды* – любая стратегия должна реагировать на внешнюю среду. Это центральный фактор, и для достижения успеха компания должна найти способы адаптироваться к окружающей среде.

*Школа настройки* – эта модель стремится объединить 9 предыдущих школ в новую, совершенную. Она делит жизненный цикл стратегии на 5 этапов:

- Стадия развития
- Стадия стабильности
- Стадия принятия
- Стадия борьбы
- Стадия революции.

4) В 2000 – х происходят существенные изменения в структуре мировой экономики, определенные изменения в научных подходах науки об управлении. Стратегический менеджмент быстро развивался с момента своего появления в качестве академической области и сегодня довольно разнообразен

(Ketchen, Boyd, and Bergh, 2008). Кетчен и др. (2008) отмечают, что, несмотря на его широкое распространение и применение центральных моделей и концепций, существует множество определений концепция стратегии и стратегический менеджмент, большинству из которых недостает интегрирующего характера [10].

Не смотря на все многообразие теоретических подходов, в современной теории существует 6 основных шагов стратегического управления. Они формируют матрицу стратегического управления, которую может использовать организация любого размера и структуры. Конечно, определенные особенности их реализации могут отличаться в разных стратегиях, но общая формула всегда останется неизменной.

#### *Шаг 1. Сбор и анализ данных*

На этом этапе должна быть собрана и рассортирована вся информация, относящаяся к вашим целям (это включает внутренние и внешние факторы). После этого выполняется SWOT-анализ для изучения данных и выявления способствующих и препятствующих факторов.

Инструменты: PEST, SWOT-анализ, ключевые компетенции, Уникальные коммерческие предложения, матрица оценки внешних и внутренних факторов и т.д.

#### *Шаг 2. Постановка целей*

Должны быть четко сформулированы как краткосрочные, так и долгосрочные цели, видение вашей компании. Определите процессы, которые помогут их достичь, и оцените персонал с точки зрения их способности работать над указанными процессами.

Инструменты: Видение и формулировки миссии.

#### *Шаг 3. Сформулируйте стратегию*

Используя результаты анализа, определите, какими жизненно важными ресурсами располагает организация, определите, где взять недостающие, и расставьте приоритеты в задачах и проблемах. После этого сформулируйте и запишите свою стратегию в четкой и реалистичной форме.

Инструменты: Сценарное планирование, пространственная матрица, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица GE-McKinsey, Универсальные стратегии Портера, Бриллиант Портера, теория игр и т.д.

*Шаг 4. Разработайте план действий*

Теперь, когда у вас есть общее представление о предстоящем пути, пришло время разобраться в деталях. Действенный пошаговый план позволяет вам систематизировать свое видение и донести его до всех заинтересованных сторон.

Инструменты: Формулировка твердых целей

*Шаг 5. Внедрите стратегию*

Внедрить стратегию - значит сделать две вещи: убедитесь, что все заинтересованные стороны осведомлены об этом и знают свои обязанности и свою роль в общей схеме вещей. Создайте внутреннюю среду, способствующую реализации этой стратегии, т.е. предоставьте все необходимые ресурсы и финансирование соответствующим заинтересованным сторонам

Инструменты: Политика, мотивация, управление сопротивлением, лидерство

*Шаг 6. Контролируйте, оценивайте и проявляйте гибкость*

Как только стратегия введена в действие, крайне важно внимательно следить за ней, измерять ее эффективность и быть готовым при необходимости настраивать ее «на лету». Обратите внимание, что такая реакция не обязательно должна быть

результатом отрицательных результатов – иногда стратегия может принести неожиданно богатые плоды, и вы, возможно, захотите немного подкорректировать ее, чтобы улучшить эти результаты.

Инструменты: Анализ влияния заинтересованных сторон, изменение организационной структуры, управление эффективностью, Система оценки стратегии, сбалансированная система показателей, бенчмаркинг.

**Заключение.** Итак, на протяжении последних 20-25 лет все большее количество отечественных корпораций и компаний приходят к осознанию необходимости стратегического управления. Сложнейшую ситуацию отечественным компаниям создают тяжело прогнозируемая динамика рынка, огромный объем новых директивных решений и нормативных актов, снижающиеся внутренние ресурсы и увеличивающийся рост агрессивности внешнего окружения, особенно в финансовом секторе.

Знание базовых инструментов стратегического управления компанией позволит грамотно определить стратегию бизнеса и прогнозировать разные сценарии его развития с учетом влияния внешних факторов.

**Список литературы:**

1. Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.—416 с.—(Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. [Peter F. Drucker](#). Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985. – P. 293.
3. Эндриус, Кеннет Р., 1981, Корпоративная стратегия как жизненно важная функция совета директоров, Harvard Business Review, vol. 59, нет. 6, pp. 174–180.
4. [Alfred D. Chandler, Jr.](#) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. 1962. - MIT Press. P. 463.
5. [Robert Newton Anthony](#). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965 – P. 180.
6. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. - СПб.: Питер, 2005. - 496 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
7. Porter, M. E. [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors](#). New York: Free Press, 1980.
8. Верхоглазенко В.Н. Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы (анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации) // Консультант директора. 2006. № 6. С. 10-16.
9. Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review. Vol. 62, January-February, 1994. Pp. 107-114.
10. Ketchen, D. J., Jr., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643–658.

**References**

1. Ansoff. I. Novaja korporativnaja strategija. — SPb: Piter Kom, 1999.—416 s.—(Serija «Teorija i praktika menedzhmenta»).
2. Peter F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985. – P. 293.
3. Jendrijus, Kennet R., 1981, Korporativnaja strategija kak zhiznenno vazhnaja funkcija soveta direktorov, Harvard

Business Review, vol. 59, net. 6, pp. 174–180.

4. Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. 1962. - MIT Press. P. 463.
5. Robert Newton Anthony. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965 – P. 180.
6. Strategicheskij menedzhment / Pod red. Petrova A. N. - SPb.: Piter, 2005. - 496 s.: il. — (Serija «Uchebnik dlja vuzov»).
7. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
8. Verhoglazenko V.N. Strategicheskoe korporativnoe planirovanie: problemy i perspektivy (analiz zarubezhnogo i otechestvennogo opyta strategicheskogo planirovanija razvitija korporacij) // Konsul'tant direktora. 2006. № 6. S. 10-16.
9. Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review. Vol. 62, January-February, 1994. Pp. 107-114.
10. Ketchen, D. J., Jr., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. Organizational Research Methods, 11(4), 643–658.

**Сведения об авторах:**

**Шустова Елена Павловна,**

**Должность:** PhD, MBA, проректор по международному сотрудничеству АБУ

**Почтовый адрес:** 071400, Республика Казахстан, г. Семей, ул. Боровая 55а.

**Сотовый телефон:** +7 777 2784073

**e-mail:** [shustova\\_yelena@mail.ru](mailto:shustova_yelena@mail.ru)

**Гэ Чжифэй**

**Должность:** магистрант, 2 курс, МДА - 222

**Почтовый адрес:** 071400, ул. Ильяшева, 94, г. Семей, Казахстан

**Сотовый телефон:** + 7 777 682 9534

**e-mail:** [gejifei@gmail.com](mailto:gejifei@gmail.com)

**Авторлар туралы мәліметтер**

**Шустова Елена Павловна,**

**Лауазым:** PhD, MBA, халықаралық ынтымақтастық жөніндегі проректоры, Alikhan Bokeikhan University

**Пошталық мекенжай:** 071400, Қазақстан Республикасы, Семей қ., Боровая көшесі 55а.

**Ұялы телефон:** +7 777 2784073

**Гэ Чжифэй**

**Лауазым:** магистрант, 2 курс, МДА - 222

**Пошталық мекенжай:** 071400, Қазақстан Республикасы, Семей қ., Ильяшева көшесі, 94

**Ұялы телефон:** + 7 777 682 9534

**e-mail:** [gejifei@gmail.com](mailto:gejifei@gmail.com)

**Information about the authors**

**Shustova Elena P.**

**Position:** PhD, Vice-Rector for International Cooperation ABU

**Postal address:** 071400, Republic of Kazakhstan, Semey, Borovaya str. 55a.

**Tel.:** +7 777 2784073

**e-mail:** [shustova\\_yelena@mail.ru](mailto:shustova_yelena@mail.ru)

**Ge Jifei**

**Position:** undergraduate student, 2 course, MBA - 222

**Postal address:** 071400, Ilyasheva str., 94, Semey, Kazakhstan

**Tel.:** + 7 777 682 9534

**e-mail:** [gejifei@gmail.com](mailto:gejifei@gmail.com)